

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci

Employee Benefits in Selected Organisation

Student:

Bc. Pavel Zachrdla

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Pavel Zachrdla

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

**Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci
Employee Benefits in a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analytická část
 5. Návrhy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

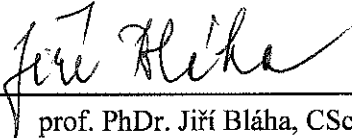
BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Zdeňka Kaňáková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci“ jsem vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Obsah

1. Úvod	2
2. Teoretická část - Zaměstnanecké výhody v odborné literatuře.....	4
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2. Strategie řízení lidských zdrojů.....	7
2.3. Personální politika.....	7
2.4. Mzdová politika.....	8
2.4.1. Odměňování	8
2.4.2. Politika odměňování.....	10
2.4.3. Trendy odměňování v Evropské unii	11
2.5. Zaměstnanecké výhody	12
2.5.1. Věcné třídění zaměstnaneckých výhod	14
2.5.2. Třídění výhod z hlediska daňových dopadů.....	15
2.5.3. Systém volitelných zaměstnaneckých výhod.....	16
2.6. Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod	20
2.7. Metodika práce	22
3. Charakteristika vybrané organizace	24
3.1. Základní údaje o společnosti	25
3.2. Základní hodnoty a strategie společnosti	26
3.3. Kolektivní smlouva	27
3.4. Personální politika.....	28
4. Analytická část - Inventarizace zaměstnaneckých výhod	31
4.1. Sociální fond	31
4.2. Zaměstnanecké výhody sociální a kulturní povahy	33
4.3. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci	37
4.4. Zaměstnanecké výhody spojené s postavením zaměstnance ve firmě	40
4.5. Finanční analýza nákladů poskytovaných zaměstnaneckých výhod.....	41
4.6. Sekundární analýza spokojenosti zaměstnanců.....	44
4.7. Analýza zjištěných výsledků	47
5. Náměty, návrhy a doporučení	53
5.1. Navrhovaný model	54
5.2. Finanční zabezpečení	54
5.3. Organizační zabezpečení.....	55
5.4. Provázanost na hodnocení zaměstnanců	56
6. Závěr	57

1. Úvod

Úspěch společnosti na trhu se odvíjí od její schopnosti pružně reagovat na změny v jejím okolí, odhalovat potřeby zákazníka a tyto potřeby se snažit uspokojovat. Mezi další podmínky pro perspektivní působení firmy ve společnosti také patří zajistit samotnou vnitřní efektivnost. Ta se odvíjí od personální práce, která je jádrem a jednou z nejdůležitějších oblastí celého řízení organizace.

Podnik potřebuje ke svému provozu i rozvoji správný počet pracovně způsobilých, motivovaných a loajálních pracovníků. Potřebuje personál, schopný a zároveň odhodlaný uskutečňovat stanovené funkce, plnit pracovní povinnosti a úkoly. Zaměstnanci by měli být způsobilí k vykonávání přidělené práce a zároveň zachovávat přitom dané parametry výkonnosti, nákladovosti, efektivnosti, spolehlivosti a bezpečnosti.

Pomocí odměňování se firmy snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců, jako je zvýšená absence či fluktuace talentů. Naopak se je snaží motivovat k inovativnímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu. Otázkou pak zůstává, jaký vhodný motivační prvek pro odměnu zvolit.

Peníze už nemusí být jedinou možností, jak motivovat zaměstnance. Zaměstnavatelé musejí přicházet s novými inovacemi, aby si své pracovníky udrželi a zároveň motivovali k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké benefity však mohou být i významným konkurenčním prvkem v získávání nových pracovních sil.

Udržet si kvalitního zaměstnance by mělo být pro každou firmu stěžejní. Zaměstnanecké výhody jsou významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon. Situace v oblasti odměňování je v České republice relativně stabilní, ale stále zde existují velké mezery v motivaci zaměstnanců. Přesto je patrný posun většiny velkých firem, které spíše ustupují od garantovaných složek mzdy směrem k výkonnostním.

Ve své diplomové práci se zabývám zaměstnaneckými výhodami ve společnosti M.L.S Holice, spol. s r. o. Cíle mojí diplomové práce jsou:

- inventarizace zaměstnaneckých výhod,
- sekundární analýza sociologického průzkumu,
- navržení opatření k zaměstnaneckým výhodám.

2. Teoretická část - Zaměstnanecké výhody v odborné literatuře

2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (zkráceně označováno ŘLZ dle anglického názvu HRM tzn. Human Resource Management) lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong 2002).

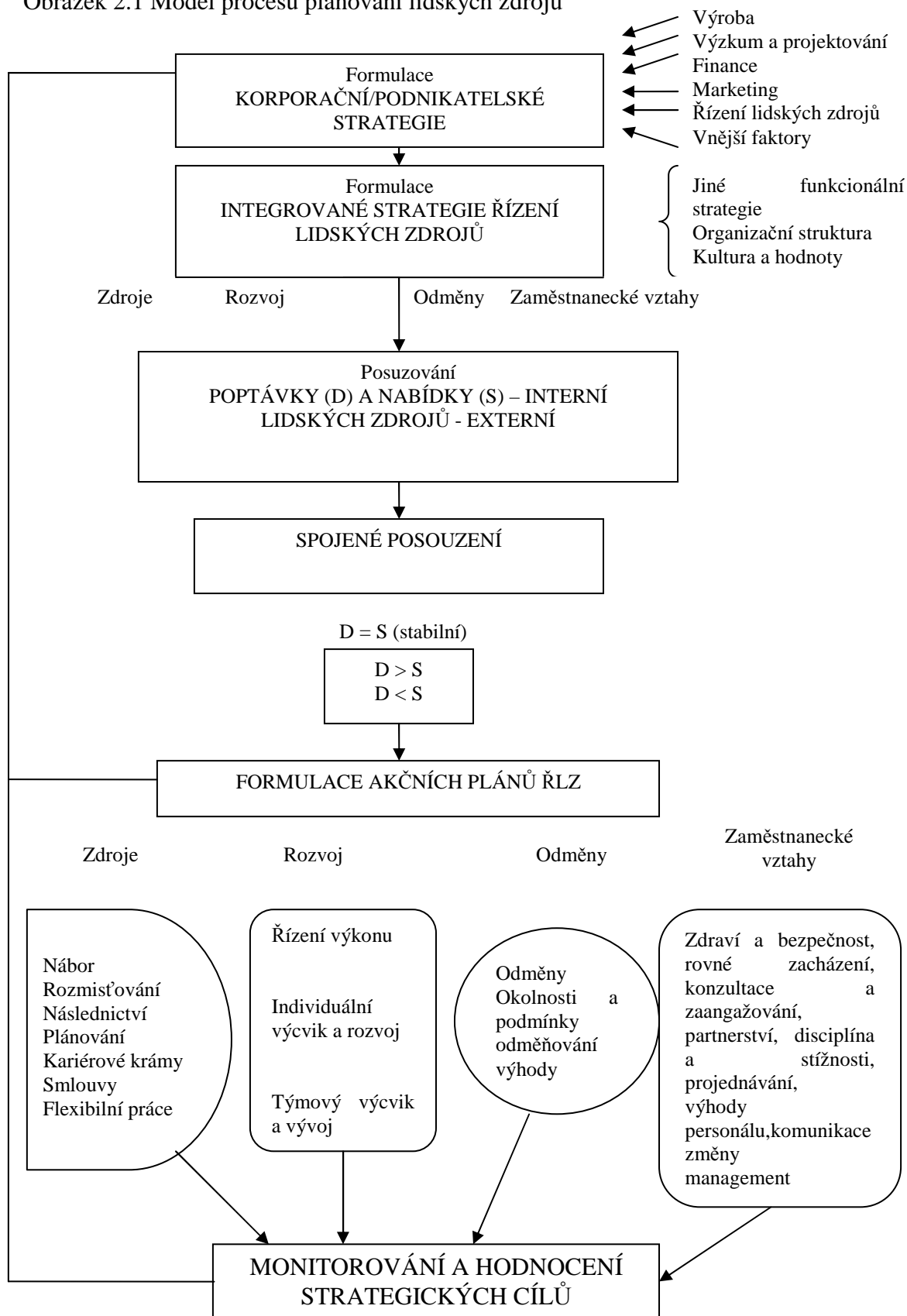
Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí personální práce, personálních činností, personální administrativy a práce s lidmi přes personální management směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace v nejširších systémových, strategických a sociálně kulturních souvislostech. Řízení lidských zdrojů znamená aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace. Smyslem koncepce řízení lidských zdrojů ve firmách je dosáhnout toho, aby se lidé stali aktivátory organizačního dění rozvoje firmy a spolutvůrci produktivního podnikatelského klimatu ve firmě.

Mezi typické znaky koncepce řízení lidských zdrojů bývá v odborné manažerské literatuře nejčastěji uváděno, že se jedná o:

- uplatňování strategického, tj. dlouhodobě zaměřeného, přístupu k lidským zdrojům;
- aktivní spoluúčast všech manažerů na řízení lidských zdrojů;
- sladění a integrace politiky a postupů v jednotlivých dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho celku;
- uplatňování efektivní vnitropodnikové komunikace;
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí a aktivity;
- součinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu (tzn. účinku umožněného součinností, avšak nedosažitelného individuálním úsilím);
- opuštění manipulačních manažerských praktik a podporování odpovědnosti, participace a tvůrčích přístupů.

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná tzv. dvojí odpovědnost na poli řízení lidských zdrojů což znamená, že na aktivitách v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podílejí jak personalisté, tak manažeři (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Obrázek 2.1 Model procesu plánování lidských zdrojů



Zdroj: Upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z.; *Personalistika*.

Klíčové charakteristiky řízení lidských zdrojů (M. Foot, C. Hook, 2002):

- je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu;
- 2linioví manažeři sehrávají významnou roli, hovoříme o dvojí zodpovědnosti;
- organizační kultura, včetně personální politiky, musí být integrována a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje životně důležitou roli komunikace;
- je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktiv známých jako tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů;
- ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický (sledování potřeb) než pluralistický přístup.

Rozlišujeme mezi tvrdou a měkkou verzí řízení lidských zdrojů (Armstrong 2002):

- jako tvrdé označujeme takové faktory, které můžeme navrhnout, formálně vymezit, zanést do organizace a nařídít k provedení. Jsou výsledkem racionálního a technokratického myšlení a mají více méně věcnou orientaci. Mezi tvrdé faktory prosperity patří organizační struktura, vztahy pravomoci a odpovědnosti, vypracování strategie, systémy plánování, operativního řízení a kontroly, procedury a procesy-informační systémy, rozpočetnictví, pravidla vnitropodnikového řízení;
- měkké faktory se týkají lidského činitele a sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální a nejednoznačné. Nelze je nařídít případně formálně vymezit. Jejich změna je dlouhodobou záležitostí, protože mají silnou vazbu na lidský faktor a velkou setrvačnost. Mezi měkké organizační faktory patří například styl řízení, způsob chování managementu, kvalifikace a dovednosti, obsazování organizačních míst, sdílení hodnot v podniku.

Je pravdou, že neexistuje univerzální model řízení lidských zdrojů. Snad nejlepší je považovat řízení lidských zdrojů za teorii či názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu organizace. To vyjadřuje i tvrzení Torringtona a Halla, že personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, a tudíž se také samo orientuje na zaměstnance, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace (Armstrong 2002).

2.2. Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je souborem idejí a výrobků vytyčujících dlouhodobé záměry a cíle firmy v oblasti lidských zdrojů. Zároveň stanovuje postupy, které firmě umožní dosáhnout těchto cílů. Strategie řízení lidských zdrojů vytyčuje směr, kterým organizace hodlá postupovat při tvorbě a realizaci své personální politiky. Strategie řízení lidských zdrojů je nejvyšším nástrojem ve firmě. Navazuje na celkovou firemní strategii, která je uceleným vrcholovým nástrojem realizace vize a poslání firmy. Strategie řízení lidských zdrojů musí být zároveň v souladu s ostatními funkcionálními strategiemi firmy – jako jsou např. marketingová, produkční, obchodní nebo finanční strategie (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Strategie ŘLZ počítá s aktivním zapojením všech manažerů do procesu průběžné personální optimalizace firmy. Tento přístup zahrnuje zejména takové dlouhodobě sledované a utvářené organizační procesy a aspekty, jako jsou (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- organizační struktura;
- kultura organizace;
- přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a nárokům organizace;
- řízení organizačních změn a rozvoje firmy

Armstrong (2002) uvádí, že strategie řízení lidských zdrojů zahrnuje rozhodnutí a aktivity, týkající se řízení a rozvoje personálu na všech úrovních organizace. Tato rozhodnutí a jim odpovídající aktivity jsou zaměřeny na vytváření a udržování konkurenční výhody. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je udávat směr v často turbulentním prostředí, a umožňovat tak, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být převedeny do vzájemně propojených praktických programů a postupů.

2.3. Personální politika

Obecnou úlohou personální politiky je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a

pracovníky. Další klíčovou úlohou personalistiky je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní. Podporuje a zlepšuje řešení, která využívají výhod vyplývajících z podnikové situace, ale stejně tak musí nacházet řešení vyskytujících se problémů (Armstrong 2002).

Celková personální politika firmy v sobě obvykle integruje řadu dílčích personálních politik: politiku zaměstnanosti, odměňování, personální přípravy, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, povyšování a kariérního růstu, pracovně-bezpečnostní politiku, politiku ochrany zdraví, politiku rovných příležitostí, aj. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.4. Mzdová politika

Většina manažerů se shoduje na tom, že otázka peněz (výdělku) není jediným důvodem k setrvávání zaměstnance ve firmě. Jsou také upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou a nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální. Za formální nehmotné odměňování lze označit např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici, prestižní účast na některých rozhodovacích procesech firmy. Za neformální nehmotnou odměnu považujeme např. úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, jehož si váží (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.4.1. Odměňování

Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců. Je třeba rozlišovat mezi pojmy *plat* a *mzda*. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů

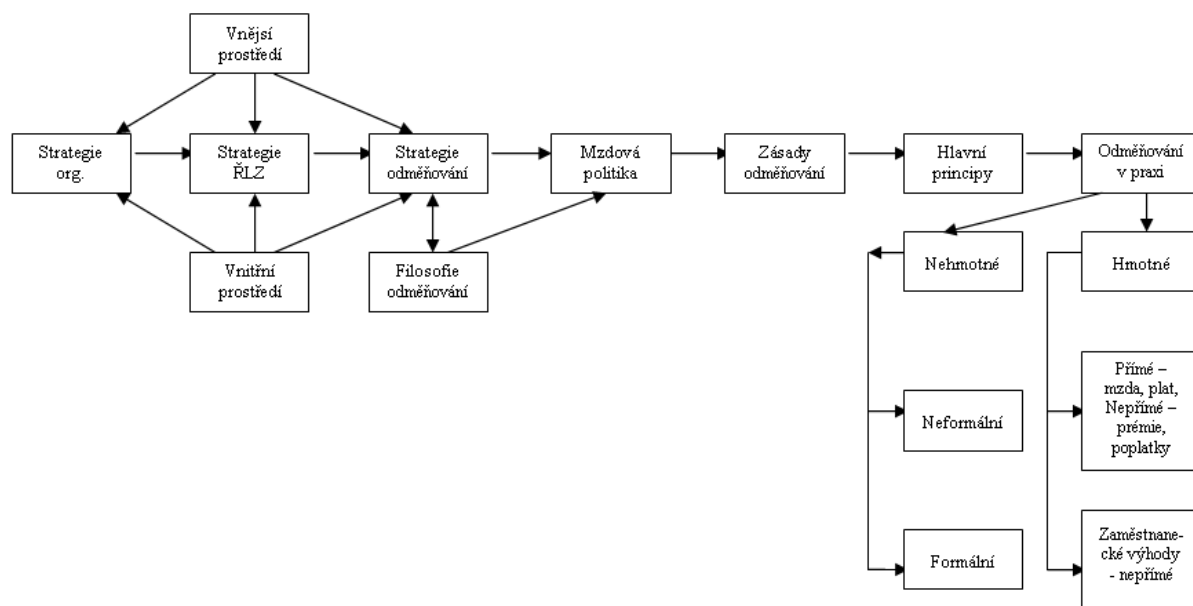
limitovaných finančních přidělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců, a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Účinná strategie odměňování dle Armstronga (2002):

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení;
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá;
- je vedena potřebami podnikání a je v souladu s podnikovou strategií;
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců;
- je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi;
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí;
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování;
- je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě důležité hledisko strategie konkurenceschopnosti;
- je praktická a proveditelná;
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako např. odměňování podle výkonu, by byly zcela neúspěšné.

Na obrázku 2.2 vidíme, jak funguje strategický proces odměňování ve firmě. Je v něm kladen důraz na strategii firmy v provázanosti na strategii lidských zdrojů, jež musí vycházet z jasně zformulované „filozofie odměňování“. Podle ní jsou formulovány zásady a hlavní principy odměňování.

Obrázek 2.2 Systém odměňování zaměstnanců



Zdroj: upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika malé a střední firmy*.

2.4.2. Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání. Může obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle. Zaměřuje se na takové záležitosti jako jsou (Armstrong 2002):

- *konkurenceschopná peněžní odměna* – „mzdová politika“ nebo „mzdové postavení“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami si přeje udržovat;
- *vnitřní spravedlnost* – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, a okolnosti, za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážet nad principem vnitřní spravedlnosti;
- *odvozenost či zásluhovost odměny* – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech (kvalifikaci);
- *pohyblivá odměna* – míra, v jaké by zásluhová odměna měla být vystavena riziku, tj. nebýt zahrnuta do základní odměny;
- *individuální nebo týmové odměňování* – potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon;

- *zaměstnanecké výhody* – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a míra, v jaké si mohou pracovníci vybírat výhody, o které mají zájem;
- *složení celkové odměny* – podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny (zaměstnanecké výhody) v celkové odměně a využití nepeněžních odměn, přičemž se bere v úvahu, že je vždy možnost výběru v rámci portfolia forem odměny;
- *struktura* – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí;
- *priority odměňování* – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hromadění odměn do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí;
- *diferenciace* – úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn;
- *flexibilita* – míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování; stupeň důslednosti žádoucí při uplatňování politiky; rozsah kontroly vykonávané z centra;
- *uniformita* – míra, v níž by měly být mzdové/platové struktury a politika odměňování uplatňovány v celé organizaci nebo být přizpůsobeny pro různé úrovně nebo kategorie pracovníků;
- *postoupení pravomocí* – objem pravomocí týkajících se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery;
- *kontrola* – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra;
- *neutralita z hlediska pohlaví* – přístup, který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlavní v procesech a strukturách odměňování tak, aby bylo zajištěno, že za práci stejné hodnoty bude poskytnuta stejná odměna;
- *partnerství* – míra, v jaké organizace připouští podíl pracovníků na dosaženém úspěchu (hospodářských výsledcích);
- *zapojení a spoluodpovědnost* – jak budou pracovníci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají, včetně vytváření nových přístupů;
- *transparentnost* – kolik by toho mělo být zveřejňováno o politice a praxi odměňování.

2.4.3. Trendy odměňování v Evropské unii

Poměrně velké mezinárodní rozdíly ukazuje i srovnání postupů a praktik používaných firmami zemí Evropské unie (dále jen EU) při odměňování jejich zaměstnanců. Dokládá to

mimo jiné statistika příjmové distribuce, naznačující značně rozdílnou míru rozptýlu v rozdělení příjmů napříč Evropou: tradičně menší rozdíly v příjmech v severských zemích ve srovnání se zbytkem Evropy, odlišný rozsah mzdového znevýhodnění žen v různých zemích apod. Odlišnosti existují ve způsobech a významu kolektivního vyjednávání, v uplatnění variabilních či výkonových mzdových forem, ve způsobu stanovení minimální mzdy apod. Tyto rozdíly přitom nelze vysvětlit různorodostí odvětvových či profesních struktur členských zemí: k jejich příčinám patří nadále národní specifika řízení a organizace odměňování, podmíněné kulturními, legislativními a institucionálními vlivy.

Snaha orgánů EU ovlivnit praxi firemního odměňování je poměrně omezená (s výjimkou požadavku nediskriminačního odměňování a rovného přístupu k pracovním příležitostem) a orientuje se spíše na obecné proklamace a doporučení. Ke společným trendům v politice odměňování v zemích EU dochází proto především pod vlivem internacionalizace pracovních trhů, zvyšující nároky na získávání a udržení kvalitní pracovní síly, v důsledku společné snahy firem zvýšit motivaci svých zaměstnanců, v souvislosti s rostoucími tlaky na nákladovou efektivitu lidských zdrojů a vyšší kontrolu pracovních nákladů. Svou roli při sbližování firemního odměňování hraje i potřeba vyšší transparency odměňování a jeho jednodušší (a levnější) administrace.

Přes odlišnosti jednotlivých zemí se odměňování EU jako celku nadále odlišuje od situace v USA a Japonsku především ve dvou aspektech: v nižší míře příjmové nerovnosti a vyšší úrovni regulace a institucionalizace mzdového vyjednávání v jednotlivých zemích. Jeden z nejvýraznějších trendů odměňování zemí EU – tlak na vyšší individualizaci a flexibilitu odměňování – však tuto odlišnost dlouhodobě snižuje (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

2.5. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity zahrnují širokou paletu požitků – zboží, služeb či forem péče o zaměstnance – poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Na rozdíl od základní a výkonové složky mzdy, závislých na povaze práce, schopnostech zaměstnance, respektive jeho dosaženém výkonu, jsou součástí širších pracovních podmínek organizace a nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Většinou jsou poskytovány plošně, převažuje paternalisticko-pečovatelský

přístup. Mohou však přihlížet k délce jeho zaměstnání, funkci či zásluhám v organizaci. Zpravidla jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu zaměstnavatele. Jsou však organizace, kde je zaváděn diferencovaný přístup v poskytování zaměstnaneckých výhod – příklad zkoumaná organizace.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování, jejíž význam v řadě organizací roste. K hlavním důvodům, proč podniky zaměstnanecké výhody poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Širokou škálu benefitů lze zpravidla nalézt především u velkých firem, malé organizace jich většinou nabízejí omezenější rozsah. Svým finančním objemem (náklady pro podnik) představují zaměstnanecké výhody v České republice v průměru zhruba 10 % mzdových nákladů a přibližně 5 % celkových personálních nákladů. Ve vyspělejších zemích Evropské unie, se kterými budou české podniky stále více soutěžit i na pracovním trhu, se zaměstnanecké výhody přibližují svým finančním rozsahem již polovině mzdových nákladů podniků (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmách (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- stravování zaměstnanců;
- důchodové pojištění;
- podnikové půjčky;
- sportovní a kulturní aktivity;
- dodatečná podniková dovolená;
- 13., 14. plat / mzda;
- zaměstnanecké akcie;
- ošatné;
- dětská rekreace;
- půjčování podnikového vybavení / zařízení;
- sleva na firemní výrobky;
- vzdělávání;
- podpora v nemoci (určité % dorovnání ke mzdě);
- bydlení, aj.

2.5.1. Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství, jejich obsah a formy se liší především dle legislativy jednotlivých zemí. Věcné třídění benefitů je možné z řady hledisek. Užitečné je jejich dělení do tří skupin, a to na (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

▪ **Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci** – jsou často poskytovány na pracovišti.

K jejich hlavním formám patří:

- příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo závodního stravování;
- občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či jiné nápoje, prodejní automaty);
- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno);
- vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity;
- zajištění dopravy do zaměstnání;
- příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu.

▪ **Zaměstnanecké výhody poziční** – slouží zaměstnanci i pro jeho osobní potřebu, jejichž poskytování často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Zahrnují nejčastěji:

- notebook a další výpočetní techniku, případně jiné pracovní pomůcky (diáře, kufříky);
- bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova);
- osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty;
- příspěvek na odívání;
- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

▪ **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy** – (včetně osobních finančních služeb). Patří k nim především:

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště,

pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.);

- jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů;
- příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení);
- finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele);
- pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu);
- zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky;
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry;
- snížené poplatky za vedení účtů;
- kreditní karty (bezúročné období až 52 dní, spotřební úvěr do stanoveného limitu (většinou dvou až tří násobek platu), není nutné mít účet u dané banky);
- platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days);
- dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium), členství v klubech apod.;
- prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

(Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

2.5.2. Třídění výhod z hlediska daňových dopadů

Jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným; podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. V zásadě tak z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace:

- výhoda je daňově *uznatelným* nákladem a zároveň *je osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří např. stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními;
- výhoda je daňově *neuznatelným* nákladem a zároveň *je osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Tato kategorie zahrnuje např. příspěvky na kulturní

pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování v Alpách, nápoje na pracovišti, půjčky a další;

- výhoda je daňově *neuznatelným* nákladem a zároveň *není osvobozena* od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem např. benzínové karty, různé slevy na zboží apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

2.5.3. Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

V minulosti byly zaměstnanecké výhody budovány plošně na principu paternalisticko-pečovatelském. Nástupem do firmy byly zaměstnanci tyto zaměstnanecké výhody automaticky přidělovány. Jednalo se převážně o kompenzaci za špatné životní a pracovní podmínky v organizaci, případně o přilepšení zaměstnancům. V tomto přístupu byl silně uplatňován „princip seniority“ (zásluhovosti), nebyla zde provázanost na výkon zaměstnance a jeho přínos pro firmu (Bláha, Mateiciucs, Kaňáková, 2005).

Přibližně od 90. let 20. století, v souvislosti s novým pojetím ŘLZ, došlo k přehodnocení způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod a firmy začaly zavádět *systém volitelných zaměstnaneckých výhod*, tzv. *cafeteria systém* (česky kafetéria).

Podstata tohoto systému spočívá v ponechání na jednotlivých zaměstnancích, aby si podle svého přání, v rozsahu předem daného rozpočtu a při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu v souladu s individuální strukturou potřeb vybrali, jaké složky odměny za práci, popř. jaké sociální požitky jim má zaměstnavatel poskytnout. Zároveň mohou odmítnout takové výhody, které pro ně nemají význam. Zaměstnanci mohou v pravidelných intervalech měnit svůj výběr a dělat v seznamu výhod úpravy podle toho, jak se mění preference. Na druhé straně, výhody o nichž je malý zájem (zpravidla pod 15%) by již organizace dále neměla nabízet. Z ekonomického hlediska se jedná o optimální alokaci zdrojů, protože jsou poskytovány jen takové služby, které jsou poptávanou stranou považovány za hodnotné. Proto cafeteria systém odměňování plní funkci nástroje tvorby diferencované politiky odměňování v širší než monetární formě (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Výhody systému „cafeteria“

Zavedení nového systému poskytování zaměstnaneckých výhod s sebou nese zejména níže uvedené výhody (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- zaměstnanecké výhody lze v rámci cafeteria systému flexibilně měnit dle preferencí a potřeb zaměstnanců, čímž organizace přispívá ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a je také přitažlivější pro získávání nových zaměstnanců na trhu práce;
- systém zakládá standardní pravidla, jež jsou platná a shodná pro celou kategorii zaměstnanců, čímž se stává průhlednější a umožňuje snazší zpětnou vazbu, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici;
- každý zaměstnanec má svůj vlastní účet, který obhospodařuje;
- systém je odkloněn od tradičního pojetí k individualizaci a diferenciaci potřeb zaměstnanců, systém vyžaduje aktualizaci potřeb;
- možnost volby zaměstnaneckých výhod ovlivňuje postoje a chování zaměstnanců k organizaci. Lidé pocítují, že jsou rovnoprávným partnerem organizace než při tradičním pojetí, čímž se zvyšuje i spoluzodpovědnost zaměstnanců při rozhodování v podniku, zaměstnanci se stávají zodpovědnější;
- významnou roli zde hraje i informovanost, systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně organizace dělá;
- informovanost nepochybně přispívá k lepšímu image firmy – ze zkušeností firem, které již cafeteria systém zavedly vyplývá, že zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby, což zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce;
- díky systému dochází ke zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s firmou a jejich loajality – např. v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotni přinést obět' a rozsah výhod snížit – jakmile se organizaci začne dařit, dostanou zaměstnanci satisfakci.
- V neposlední řadě je systém z etického hlediska spravedlivější, neboť eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem, jak tomu často docházelo v tradičním celoplošném systému.

Nevýhody systému cafeteria

Nevýhody systému tuto autoři (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000) spatřují v:

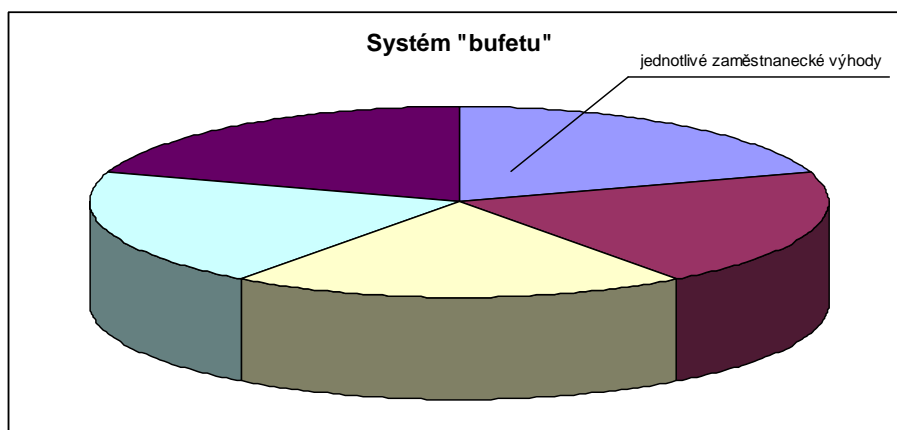
- administrativní náročnost – evidence výběru a čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod je prováděna pro každého zaměstnance izolovaně. Především náročná je i inventarizace potřeb zaměstnanců a sestavování celkového volitelného systému, včetně pravidelné aktualizace poskytování poskytování zaměstnaneckých výhod;
- finanční náročnost – zjištění tržní hodnoty poskytovaných výhod je velkým náročným a obtížným. Je nutné počítat i s případnými náklady na pořízení vhodného softwaru.

Varianty poskytování systému cafeteria

1. Systém „bufetu“

Zaměstnanci si volí jednu nebo určitý počet nabízených výhod, které mají stejnou finanční hodnotu a jsou vzájemně zaměnitelné. Existuje tedy výčet zaměstnaneckých výhod, s kterých si zaměstnanec vybírá do výše svého zaměstnaneckého účtu

Obrázek 2.3 Systém „bufetu“

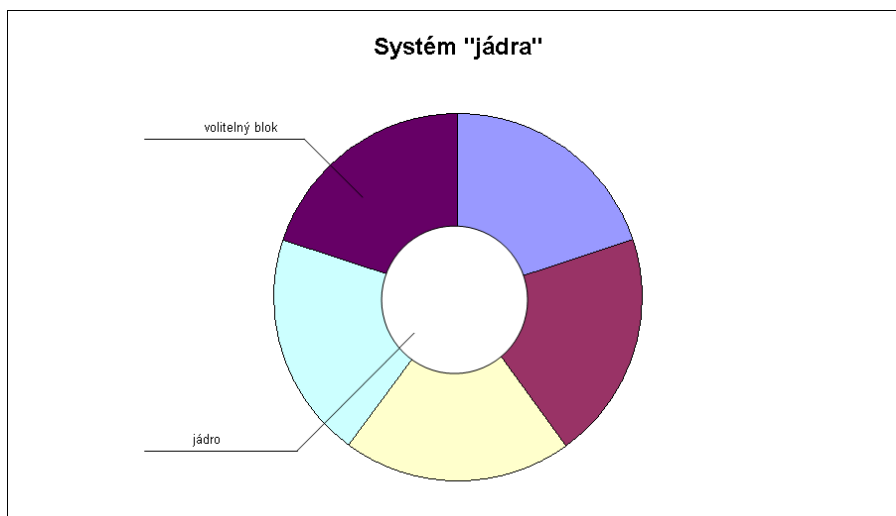


Zdroj: upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika malé a střední firmy*.

2. Systém „jádro“

Je pevně stanoveno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, které jsou využitelné všemi zaměstnanci firmy, např. stravování, prevence zdraví, aj., a zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Tento způsob bývá přijatelný zejména tam, kde působí odbory.

Obrázek 2.4 Systém „jádra“

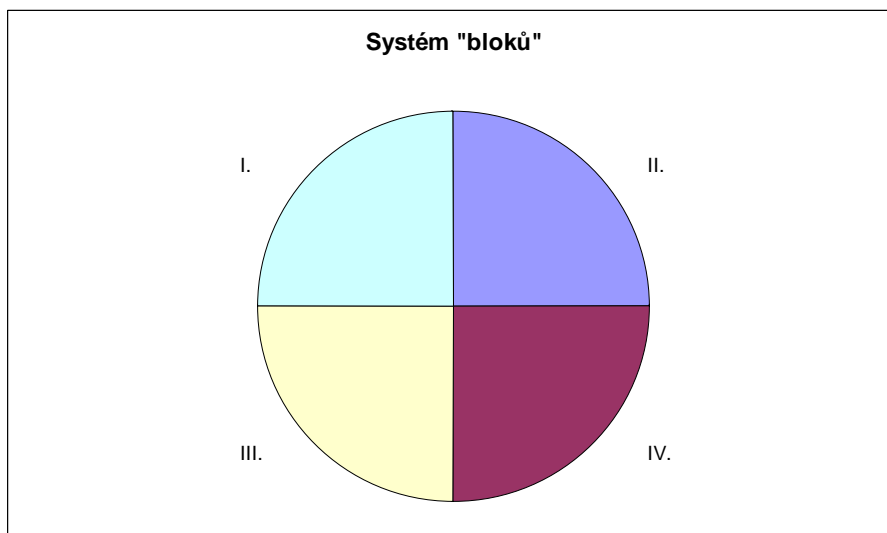


Zdroj: upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika malé a střední firmy*.

3. Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců

Jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, apod., a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

Obrázek 2.5 Systém „bloků“



Zdroj: upraveno dle Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z. *Personalistika malé a střední firmy*.

Při zavádění systému volitelných zaměstnaneckých výhod se doporučuje experimentální ověření na vybraném konkrétním pracovišti. Po vyhodnocení experimentu a opravách lze systém zavést do celé organizace.

2.6. Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

K hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří následující zásady (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007):

- stanovení **podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů**, ze kterých poskytování zaměstnaneckých výhod vychází. Má-li např. podnik problémy s nemocností či zdravotními problémy zaměstnanců plynoucími z povahy vykonávané práce, může svým zaměstnancům zaplatit očkování proti chřipce nebo rehabilitační služby, chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měl by jim nabídnout jazykové kurzy apod.;
- opakující se **zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců** v oblasti zaměstnaneckých výhod a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (umožňující však současně zachycení některých identifikačních znaků pracovníků, především jejich věku, pohlaví, délky působení v podniku, případně profese) zaměřené na zjištění toho, kterých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení, které postrádají a které považují za nevyužívané;
- pravidelné **zjišťování úrovně benefitů u konkurenčních organizací**. Důležité je především srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců, u podniků v daném regionu apod.;
- zajištění **účinné interní i externí komunikace poskytovaných výhod**. Zaměstnanci podnikové benefity často plně neznají nebo jich nevyužívají v plném rozsahu, zaměstnavatelé naopak mnohdy mylně předpokládají, že zaměstnanecké výhody není nutné zaměstnancům „prodávat“. Chybou v komunikaci bývá i těžko pochopitelný výklad benefitů a nevhodné komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých výhodách informují (vývěsky, brožury k vyzvednutí). Efektivní je zpravidla zasílat informace o novinkách zaměstnancům jmenovitě a připomínat jim stávající nabídku benefitů;
- **sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod**;
- občasný **nezávislý audit zaměstnaneckých výhod**. Vnější audit může být důležitým nástrojem sloužícím ke kontrole efektivnosti zaměstnaneckých výhod. Obvykle se skládá ze dvou složek. Tvoří je audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů

včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti při správě poskytování benefitů včetně vztahu s třetími stranami. Audit benefitů zaměstnavateli umožňuje ověřit zákonné požadavky a podmínky vztahující se k poskytování zaměstnaneckých výhod, posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných výhod i výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, identifikovat možnosti finančních úspor lidských zdrojů, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity i ověřit úroveň služeb poskytovaných vnějšími dodavateli;

- **zvážení možnost outsourcingu zaměstnaneckých výhod**, a to především u pružně poskytovaných výhod – v zájmu snížení jejich nákladů – na specializovanou dodavatelskou společnost může být efektivní zejména u menších organizací. Při rozhodování o tom, zda je toto řešení pro organizaci i její zaměstnance výhodné, vstupují v úvahu především následující okolnosti:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.);
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí benchmarking či průzkum trhu v této oblasti;
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi, daňovou optimalizaci výhod či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění;
- zda je při outsourcingu zaměstnaneckých výhod zajištěna ochrana osobních údajů a bezpečnost systému;
- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich čerpání (dodání);
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému kafetérie včetně daňového ošetření tohoto kroku;
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin, apod.);
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému;
- jaká je doba k implementaci systému;

- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem).

2.7. Metodika práce

PESTLE analýza

Pro sekundární analýzu zaměstnaneckých výhod ve své diplomové práci využívám metodiku PESTLE (Currie, 2006). Organizace by měly zvládat externí a interní tlaky, které na ně působí. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může vyvíjet do budoucna, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

Political interventions: politické intervence – nové legislativy, především v oblasti podnikání, zaměstnanosti, zdraví a bezpečnosti, daňové problematiky a v jiných dalších faktorech, porušování lidských práv, atd.

Economic changes: ekonomické změny - organizace se musí přizpůsobit střídavému vzestupu a pádu ekonomiky – musí se na ně adekvátně interně připravit. Nutno sledovat míru inflace, úrokovou míru, výši HDP, měnovou stabilitu, výši a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení, atd.

Social trends: sociální/společenské trendy – poptávka trhu se mění v souladu s kulturními změnami, hodnotami, módou a dokonce i pouhými rozměry. Míra, do jaké se sociální preference mění, může omezit nebo naopak prodloužit životní cyklus produktu či služby. Patří sem demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti a zaměstnanosti), sociálně – kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika) a dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti (diversita pracovní síly, dostupnost zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání).

Technological innovation: technologická inovace – Vzniká na dvou rozsáhlých frontách. Technická a inovace produktů. Jedná se o podporu vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií a morálního zastarávání, obecná technologická úroveň, atd.

Labour-related: pracovní/zaměstnanecké vztahy – projevuje se několika způsoby. Zaprvé ve smyslu dostupnosti. Se zvýšením poptávky po produktech/službách či vývoj nového produktu/služby vyžaduje více zaměstnanců. Zadruhé se tento tlak projevuje tam, kde nová technologie vytvoří potřebu nového personálu s kvalifikací, kterou je složité získat, což může vyvolat tlak na produktivitu, nebo alespoň na hladký chod nových systémů. Má dopad na plánování lidských zdrojů.

Environmental factories: ekologické faktory – v současnosti sílí nátlakové hnutí lidí a skupin, kteří jsou znepokojeni zhoršujícím se životním prostředím. Monitorují a také často demonstrují proti konkrétním firmám a vědeckým aktivitám (Greenpeace, aktivisté za práva zvířat apod.), jež bezohledně drancují přírodní bohatství.

Informace získané z PESTLE analýzy, včetně údajů shromážděných ve výsledcích z průběžného monitoringu, představují základ pro rozhodování o budoucnosti organizace. Zjistí-li se problémy, hledají strategové jejich příčiny, aby je mohli vyřešit a pokud se zjistí přednosti, zkoumají jejich možná budoucí zlepšení. To vše vyúsťuje ve formulování nové politiky organizace tak, aby bylo možné reagovat na legislativní vlivy a další tlaky. Obě analýzy jsou hojně využívány v procesu strategického plánování a bylo zjištěno, že v praxi mnozí tyto analytické techniky zaměňují.

Ve své diplomové práci mám možnost ověřit fungování a přínos systému volitelných zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. Provedl jsem inventarizaci zaměstnaneckých výhod a finanční ohodnocení těchto benefitů za léta 2008 a 2009. Dále jsem využil data ze sociologického průzkumu společnosti formou dotazníku za roky 2007 a 2009, který společnost pravidelně provádí v rámci interních předpisů. Jde o sekundární analýzu longitudinálních dat. Rozbor a výsledky jsou zpracovány v praktické části této diplomové práce.

3. Charakteristika vybrané organizace

V roce 1919 založil Marcellin Leroy společnost zaměřenou na elektromotory a výrobu energie. Od počátku předvídavě svůj podnik vedl v souladu s prudkým vzestupem technologie 20. století. Již od svého vzniku dokáže společnost držet krok s neustálým průmyslovým rozvojem: její síla tkví ve schopnosti předvídat nové potřeby a nové trhy. To platilo pro výrobu jednotlivých motorů, které napájely továrny 20. let minulého století, a platí i dnes pro výrobu komplexních pohonů současných strojů.



Moteurs Leroy Somer Holice (dále jen M. L. S. Holice) sídlí na dvou místech v Olomouci na ulici Sladkovského 43 (MLS 1) a na ulici Průmyslové 5 (MLS 2) a patří do nadnárodní skupiny Leroy Somer, která se svými 470 pobočkami po celém světě působí na všech mezinárodních trzích. Pod značkou LEROY SOMER si můžete vybrat ze široké nabídky komponentů: převodovky, frekvenční měniče, asynchronní motory, stejnosměrné motory, brzdy, atd. Leroy Somer je také světovým lídrem v oblasti výroby energie, s rozsáhlou nabídkou alternátorů s nízkým a středním napětím.

Převážnou část aktivit společnosti M. L. S. Holice Leroy Somer v Olomouci tvoří výroba alternátorů. Mezi výrobky MLS 1 patří zejména alternátory typu: LSA 36, 422, 432, 442 (od 3,5 kVA – 175 kVA). Mezi výrobky MLS 2 patří zejména alternátory typu: LSA 472, 50.1, 50.2, 51, (od 350 kVA – 2050 kVA) a 3 MW. Tyto alternátory mají použití např. pro větrné elektrárny, diesel agregáty, elektrocentrály, záložní agregáty, lodě. Naše výrobky jsou dodávány do celého světa.

I když převážnou část aktivity společnosti M.L.S. Holice spol. s r.o. v Olomouci tvoří výroba nových výrobků, neoddělitelnou součástí je i servis a oprava, kde se společnost zaměřuje na koncové uživatele. Cílem je především odborně odpovídat na požadavky klientů,

zajišťovat patřičný servis a rychlé dodání výrobků. Společnost je schopna pružně reagovat na potřeby klientů ve velmi krátkém časovém horizontu. Servisní dílna je velmi dobře připravena i na ty nejsložitější opravy a servisní zásahy. Středisko nabízí servisní služby jednak v závodě, ale podle potřeby klientů také na místech, kde jsou dané pohony instalovány. V případech, kdy je pohon poškozen tak výrazným způsobem, že je neopravitelný, společnost M.L.S. Holice spol. s r.o. je schopna nabídnout rychlou a adekvátní náhradu.

3.1. Základní údaje o společnosti

Výpis z obchodního rejstříku:

Obchodní jméno:	M. L. S. Holice, spol. s r. o.
Sídlo:	Olomouc - Holice, Sladkovského 43, 772 04
Identifikační číslo:	47674270
Datum založení firmy:	17. září 1993
Základní kapitál společnosti:	386 973 000,- Kč
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: www.justice.cz

Historie společnosti M. L. S. Holice

- **1922** Jan Wágner, bývalý ředitel firmy Křižík, zakládá podnik na opravy elektromotorů, transformátorů a provádění elektromontážních prací;
- **1948** podnik byl znárodněn a přechází do společenství národního podniku MEZ Olomouc;
- **1956** připojení k podniku MEZ Mohelnice - přestávají se zde provádět elektromontážní práce a jedinou činností zůstávají opravy elektromotorů. Opravárenská činnost se postupně rozšiřuje;
- **1960** podnik se dále specializuje a stává se opravárenským závodem se servisní službou pro opravy elektrických strojů;
- **1973** se v podniku zavádí výroba jednoúčelových elektromotorů. Dochází k výstavbě nových výrobních prostor. V 80. letech v závodě pracuje téměř 500 zaměstnanců;
- **1990** dochází k útlumu zejména u opravárenské činnosti a následnému poklesu počtu zaměstnanců na cca 260;

- **1991** se závod stává ekonomicky nezávislým odštěpným závodem MEZu Mohelnice;
 - **1994** byla ukončena privatizace firmy. Vzniká firma **M.L.S. Olomouc – Holice** se 100% účastí zahraničního kapitálu francouzské firmy **MOTEURS LEROY SOMER** se sídlem v ANGOULEME, která je součástí nadnárodní společnosti **EMERSON ELECTRIC**;
- Výrobní program firmy, je dále rozšiřován o elektrotechnickou výrobu pro závody MOTEURS LEROY SOMER;
- **2001** v lednu výstavba nového závodu M.L.S. Holice na ul. Průmyslová v Olomouci;
 - **2001** v srpnu zahájena výroba v závodě na ul. Průmyslová v Olomouci (MLS 2).

3.2. Základní hodnoty a strategie společnosti

Jednou ze základních hodnot, na kterých stojí podnik a jeho budoucnost je inovace ve všech oborech. Vizí společnosti je být stále jedničkou na světovém trhu výroby alternátorů. Mezi základní hodnoty společnosti patří:

- **etika** - záměrem firmy M.L.S. Holice, spol.s r.o. v Olomouci je, aby se všichni zaměstnanci firmy chovali způsobem, který vykazuje nekompromisní etické normy ve všech jejich jednáních se zákazníky, dodavateli, státními orgány, veřejností a každým jiným a který odpovídá všem zákonům, jako jsou například pravidla o ochraně prostředí, bezpečnosti, protitrustová, o účetnictví nebo podvodech. Ke specifitějším seznámení se zákony a etickými směrnicemi si je možno prostudovat příručku etiky, protože bezúhonnost firmy spočívá na bezúhonnosti jejích zaměstnanců;
- **kvalita a politika jakosti** - cílem společnosti je udržet vysoký standard v oblasti kvality výrobků. Koncepce systému řízení jakosti ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. je orientována na zákazníka a uspokojování jeho požadavků a potřeb, na zapojení lidí do procesu zajišťování jakosti, na procesní přístup, na šetrnosti k životnímu prostředí a jeho ochrany. Kvalita je založena na spokojenosti zákazníka a neustálém zlepšování procesů. Zlepšování se projevuje v každodenních činnostech viditelným a silným závazkem vedení, ročním plánem pokroku s cíli pro jednotlivé úseky a ukazateli pro sledování a to v oblastech zlepšování, jako jsou Lean Manufacturing (Štíhlá výroba), Hostin, MAVP, TPM (Totálně produktivní údržba), skupina Delta, 5S (Čistota a pořádek na pracovišti);

- **inovace** - cílem společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. je hledat nové příležitosti, nová řešení a nové hodnoty, které jsou přínosem pro společnost a pozitivním způsobem ovlivňují:
 - snížení materiálových, mzdových a režijních nákladů;
 - zvýšení bezpečnosti práce;
 - zlepšení pracovních podmínek;
 - zlepšení ochrany zdraví a pracovního prostředí.

3.3. Kolektivní smlouva

V současné době působí ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o., základní odborová organizace OS KOVO. Mezi společnostmi M.L.S. Holice, spol. s r.o. a OS KOVO je uzavřena kolektivní smlouva, která se uzavírá pro jednotlivé roky samostatně. Součástí kolektivní smlouvy je i mzdová oblast, která popisuje mzdový systém společnosti. Formálně i obsahově kolektivní smlouva odpovídá zastaralému přístupu řízení lidských zdrojů z dob netržní ekonomiky.

Kolektivní smlouva obsahuje tato ustanovení:

- *základní ustanovení* (smluvní strany, závazky odborové organizace, závazky zaměstnavatele, práva odborové organizace)
- *personální záležitosti a pracovně právní vztahy* (pracovní doba, dovolená, pracovní volno, předcházení sporům);
- *sociální program* (zdravotní péče, závodní stravování, zabezpečení v nezaměstnanosti, sociální výpomoc zaměstnancům, penzijní připojištění, aktivity hrazené ze sociálního fondu, ostatní sociální služby);
- *bezpečnost a ochrana zdraví při práci* (závazky zaměstnavatele);
- *mzdovou oblast* (mzdový vývoj, mzdový systém, mzdové plnění);
- *závěrečná ustanovení*

Přílohou kolektivní smlouvy jsou

- termíny pro výplatu a vyúčtování mezd
- přehled čerpání ze sociálního fondu

3.4. Personální politika

V oblasti personální politiky realizuje společnost řadu aktivit a opatření, které přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců při práci v organizaci. Cílem společnosti je trvalý rozvoj a využití pracovního potenciálu každého jednotlivce a vytvářet prostředí, kde práce ve prospěch firemních cílů umožňuje i naplňování cílů osobních. Firemní politika i veškerá jednání vycházejí ze zásad nestrannosti a stejné příležitosti pro všechny. Všichni jednotlivci, týmy i celá společnost úzce spolupracuje na dosažení úspěchu, protože spolupráce je základním kamenem pro zvyšování hodnoty organizace.

Personální úsek se snaží o neustálé zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance mimo jiné i formou zaměstnaneckých výhod, kdy se jedná především o:

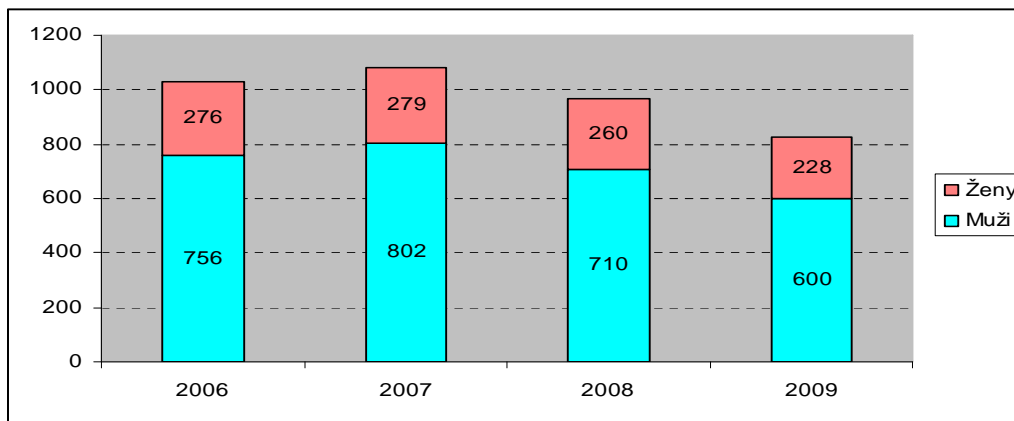
- prodloužení dovolené o jeden týden nad výměru stanovenou ZP
- stravování dotované zaměstnavatelem. Zaměstnanci pracující v denní směně mají možnost výběru ze 4 hlavních jídel. Noční směna má možnost výběru z balených jídel.
- penzijní připojištění (zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek ve výši 250,- Kč u vybraných penzijních fondů; další pravidla jsou uvedena v kolektivní smlouvě)
- odborné vzdělávací kurzy za účelem prohloubení kvalifikace
- jazykové kurzy (francouzský jazyk, anglický jazyk)
- zdravotní a lékařská péče
- věrnostní odměny, odměny při životním jubileu, příležitostné odměny
- příspěvky na rekreaci
- zvýhodněné pobytové poukazy na horskou podnikovou chatu v Hynčicích

Ve společnosti MLS Holice, s. r. o., je v současné době zaměstnáno 828 zaměstnanců, z toho v personálním úseku pracuje šest lidí, což zhruba odpovídá normě poměru jednoho personalisty na 125 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti viz. Příloha č. 1.

Z celkového počtu 828 zaměstnanců je 600 mužů a 228 žen. V grafu 3.1 vidíme, jak se měnil celkový počet zaměstnanců a počet mužů a žen v organizaci. Z grafu vyplývá, že v posledních letech došlo k úbytku o 204 zaměstnanců oproti roku 2006. Pokles byl důsledkem celosvětové finanční krize, kdy ubylo pracovních zakázek a celkovou nestabilitou ve světě. V roce 2010 se ovšem situace lepší a personální úsek se zaměřuje na získávání

nových zaměstnanců na hladinu srovnatelnou s roky 2006 - 2008 s cílem pokrýt stoupající hladinu zakázek.

Graf 3.1 Vývoj zaměstnanců dle pohlaví v letech 2006 - 2009



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Průměrný věk u THP je 43 let, u dělníků 40 let. Z tabulky 3.1 je patrné, že nejvyšší zastoupení zaměstnanců ve společnosti 35,5 % má skupina od 31 – 40 let.

Tabulka 3.1 Rozdělení zaměstnanců dle věkové struktury v roce 2009

Věková struktura zaměstnanců	Absolutní hodnoty	Procentuální hodnoty
Do 25 let	60	7,25%
26 - 30	121	14,61%
31 - 35	147	17,75%
36 - 40	147	17,75%
41 - 45	76	9,18%
46 - 50	79	9,54%
51 - 55	79	9,54%
56 - 60	99	11,96%
61 let a více	20	2,42%
Celkem	828	100%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Z tabulky 3.2 vyplývá, že nejpodstatnější část (skoro 60 %) zaměstnanců má střední odborné vzdělání s výučním listem, což odpovídá i poměru dělnických a THP pozic ve společnosti. Pro dělnické profese totiž maturita či vyšší vzdělání není nutné.

Tabulka 3.2 Kvalifikační struktura zaměstnanců

Stupeň dosaženého vzdělání	Absolutní hodnoty	Procentuální hodnoty
Základní vzdělání	75	9,06%
Střední odborné s výučním listem	486	58,70%
Střední vzdělání s maturitou	230	27,78%
Vyšší odborné vzdělávání	5	0,60%
Bakalářské vzdělání	3	0,36%
Vysokoškolské vzdělání	29	3,50%
Celkem	828	100%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

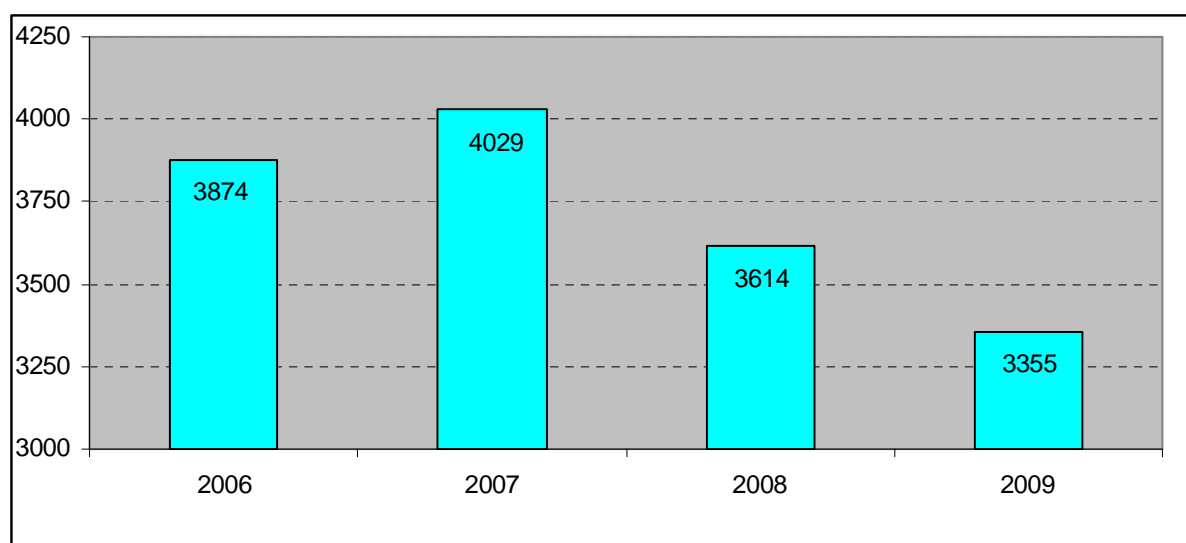
4. Analytická část - Inventarizace zaměstnaneckých výhod

4.1. Sociální fond

Pro zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců zaměstnavatele vyčlení zaměstnavatel finanční prostředky ze sociálního fondu. Fond slouží zaměstnancům zaměstnavatele a důchodcům, bývalým zaměstnancům, kteří do odchodu do důchodu u něj pracovali. Fond je určen k zabezpečení sociálního rozvoje pracovního kolektivu zaměstnavatele a k podpoře jeho výchovně kulturní činnosti. Vytváření podmínek pro pořádání kulturních akcí v rámci sociálního fondu.

Sociální fond je tvořen ze základní částky na zaměstnance x střed inflace ČNB x průměrný počet zaměstnanců a pokud dojde ke zvýšení počtu zaměstnanců, bude fond upraven. Kontrola čerpání prostředků ze sociálního fondu se uskuteční 4krát ročně a to v měsících březen, červen, září, listopad.

Graf 4.1 – Celková výše fondu v letech 2006 – 2009 v tisících Kč



Zdroj: vlastní zpracování vnitřních podkladů společnosti

Čerpání prostředků sociálního fondu není podmíněno členstvím v odborové organizaci. Zaměstnanci, kteří nejsou odborově organizováni, mají stejné možnosti při čerpání sociálního fondu jako zaměstnanci odborově organizovaní. Čerpání sociálního fondu je vedeno na účtu 528 – Ostatní sociální náklady s analytickým členěním na jednotlivé účely použití. Měsíčně bude ekonomickým úsekem zpracováván přehled čerpání prostředků

a v jednom vyhotovení předán elektronickou formou řediteli společnosti, vedoucí úseku lidských zdrojů a předsedovi odborové organizace.

Po prostudování veškerých dostupných materiálů jsem zjistil, že společnost M. L. S. Holice, s. r. o., poskytuje svým zaměstnancům celou škálu zaměstnaneckých výhod a služeb. Zaměstnanecké výhody kompenzují případné negativní vlivy a uspokojují zájmy zaměstnanců. Společnost se poskytováním zaměstnaneckých výhod snaží pomoci zaměstnancům uspokojovat jejich sociální potřeby a podporovat jejich osobní a pozitivní postoj ke společnosti a zdůrazňuje, že je nepovažuje pouze jako nositele pracovního výkonu, ale také jako lidi, kteří jsou její důležitou součástí.

Pro přehlednost poskytovaných výhod jsem se rozhodl je rozdělit do skupin.

Zaměstnanecké výhody sociální a kulturní povahy

- Poskytování bezúročných půjček
- Sociální výpomoc
- Společenské akce pro bývalé zaměstnance společnosti
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Odměny za pracovní a životní jubilea
- Příspěvek na tuzemské a zahraniční rekreace
- Příspěvek na dětskou rekreaci
- Příspěvek na rekreační pobyt na podnikové chatě v Hynčicích
- Kulturní, tělovýchovné a společenské akce

Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci

- Stravování
- Zdravotní služby
- Vzdělávání
- Finanční dary a poukázky
- Individuální zaměstnanecký program
- Pracovní volno nad rámec zákona

Zaměstnanecké výhody spojené s postavením zaměstnance ve firmě - poziční

- pružná pracovní doba

4.2. Zaměstnanecké výhody sociální a kulturní povahy

Poskytování bezúročných půjček

Společnost se snaží poskytováním bezúročných půjček ze sociálního fondu pozitivně přispět k řešení bydlení svých zaměstnanců. Půjčky zaměřené na bydlení jsou poskytovány na:

- koupi bytu nebo rodinného domu
- stavbu rodinného domu
- stavební úpravy bytu nebo rodinného domu

Maximální splatnost takovéto půjčky je 10 let a je dohodnutá ve smlouvě o poskytnutí půjčky. Výše půjčky může být maximálně do výšky 150 000,- Kč. Náklady, které jsou určeny na poskytování takovýchto půjček, se mění v závislosti na tom, kolik prostředků bylo vynaloženo v předchozích letech.

K podmínkám pro poskytnutí bezúročné půjčky patří: ukončení zkušební doby; dobrá pracovní morálka; projednání ředitelem, vedoucím úseku řízení lidských zdrojů a odborovou organizací; u půjčky musí být 1 ručitel (nejlépe zaměstnanec společnosti).

Žádosti o bezúročnou půjčku přijímá personální oddělení, schvaluje vedení společnosti spolu s odborovou organizací. Na poskytnutí půjčky není právní nárok.

Sociální výpomoc

Zaměstnancům, kteří se ocitnou ne vlastním zaviněním v sociální tísní, může být poskytnuta finanční výpomoc až do výše 15 000,- Kč. O výpomoc žádá zaměstnanec písemnou formou na tiskopise určeném pro poskytnutí půjčky, ve kterém vyplní všechny požadované údaje.

V případě úmrtí zaměstnance M.L.S. Holice, spol. s r. o. vyplatí zaměstnavatel pozůstalým členům rodiny příspěvek ze sociálního fondu ve výši 5 000,- Kč. Za pozůstalé se podle tohoto bodu považují u zaměstnance:

- ženatého či vdané – manžel/ka, děti
- rozvedeného – děti, rodiče, druh/žka
- svobodného a osamělého – rodiče, děti, druh/žka

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu při dodržení všech předpisů nebo nemoci z povolání, náleží pozůstalým podle kolektivní smlouvy jednorázové odškodnění ve výši 5 000,- Kč. Manželovi/ce nebo druhovi/družce, kteří ke dni úmrtí prokazatelně žili se zaměstnancem ve společné domácnosti, ve výši šestiměsíční průměrné mzdy a dítěti, ve výši devítiměsíční průměrné mzdy zemřelého zaměstnance, které má nárok na sirotčí důchod. Odškodnění se týká každého uvedeného pozůstalého. Zaměstnavatel hradí všechny náklady spojené s pohřbem.

Zaměstnavatel je dále povinen zabezpečit úhradu nákladů spojených s dopravou, max. 4 zástupců pracovního kolektivu na pohřeb a zpět, a to i pokud jde o zaměstnance, který odešel do starobního důchodu nebo invalidního důchodu. Zaměstnavatel zajišťuje věnec na pohřby zaměstnanců uvedených v předchozích odstavcích, účast smutečního řečníka se zvaží.

Společenské akce pro bývalé zaměstnance společnosti

Společnost organizačně a finančně zajišťuje setkání se všemi zaměstnanci společnosti v jídelně společnosti případně v náhradních prostorách. Zajišťuje a finančně hradí jeden tuzemský zájezd v hodnotě do 10 000,- Kč. Dále společnost hradí věcné dary důchodcům, kteří budou slavit životní jubileum a náklady spojené s cestou v souvislosti s jejich předáním. V případě zájmu umožní stravování za cenu stanovenou pro zaměstnance společnosti. Mimo období celozávodní dovolené umožňuje pobyt na podnikové chatě v Hynčicích za podmínek jako pro zaměstnance. Finanční limit na tyto akce je stanoven rozpočtem sociálního fondu.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel se zavazuje hradit svým zaměstnancům, kteří splňují podmínky uvedené v kolektivní smlouvě a kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění s penzijním

fondem, příspěvek ve výši 250,- Kč měsíčně. Příspěvek zaměstnavatele bude hrazen přímo penzijnímu fondu. Nárok na poskytování příspěvku vzniká:

- po 5 odpracovaných letech a ve věku nad 40 let po odpracovaném 1 roku;
- zaměstnanec si musí sám spořit minimálně 100,- Kč měsíčně;
- 1. v případě, že zaměstnanec v průběhu platné smlouvy přestane penzijní připojištění hradit, zaměstnavatel přestane tomuto zaměstnanci přispívat;
- zaměstnanec odevzdá na mzdové účtárně kopii smlouvy o penzijním připojištění;
- v případě porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci (např. neomluvená absence; vytýkáci dopis atd.) a v případě nesplnění pravidel pro poskytování příspěvku ze strany zaměstnance, může společnost pozastavit vyplácení příspěvku na penzijní připojištění a to minimálně na 1 rok;
- pokud zaměstnanec opakovaně nastoupí do společnosti M.L.S. Holice spol. s r.o., platí pro něj pravidla jako pro nového zaměstnance s výjimkou zaměstnanců, se kterými byl ukončen pracovní poměr z organizačních důvodů.

Odměny za pracovní a životní jubilea

Ze sociálního fondu společnost poskytuje zaměstnancům odměny při životních výročí – dosažení 50 let věku, kdy odměna činí 2 500,- Kč, dále pak při dosažení 55 let věku (u žen) a 60 let věku (u mužů) je odměna ve výši 1 100,- Kč. Podmínkou pro poskytnutí odměny je trvání pracovního poměru ve společnosti v délce tří let ke dni vzniku nároku na odměnu.

Při odchodu do starobního důchodu nebo do invalidního důchodu poskytuje společnost odměnu ve výši 3 000,- Kč. U nepřetržitého zaměstnání u společnosti M.L.S. Holice, spol. s r. o. se poskytuje odměna dle následujících odpracovaných let:

10 let	2 000,- Kč	30 let	4 000,- Kč
15 let	2 500,- Kč	35 let	4 500,- Kč
20 let	3 000,- Kč	40 let	5 000,- Kč
25 let	3 500,- Kč	45 let	5 500,- Kč

Výše uvedené odměny budou poskytnuty formou finančního plnění v hotovosti, odměny podléhají zdanění daní z příjmu, v případě odměn za pracovní výročí i odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Ze sociálního fondu budou mimo uvedených odměn hrazeny i případné odvody z nich.

Příspěvek na tuzemské a zahraniční rekreace

Příspěvek bude zaměstnanci poskytnut po jeho schválení a předložení dokladu o zaplacení tuzemské nebo zahraniční rekreace, které se zaměstnanec zúčastní. Částka z rozpočtu sociálního fondu určená pro tyto příspěvky bude ve výplatním termínu za měsíc listopad rozdělena mezi žadatele, kteří požádali o tento příspěvek do 31. 10. na personálním oddělení. Poskytnutí výše příspěvku bude odvislé od celkového počtu žadatelů, maximální výše částky však bude činit 1 000,- Kč.

Příspěvek na dětskou rekreaci

V rámci jednoho školního roku společnost poskytne příspěvek na dětskou rekreaci v částce 600,- Kč na lyžařský výcvik, školu v přírodě nebo podobnou akci pořádanou školou. Dále jednorázový příspěvek na letní rekreaci (letní tábor) v době hlavních prázdnin v maximální výši 1 500,- Kč. Žádost o poskytnutí příspěvku bude doložena dokladem o zaplacení na personální oddělení. Příspěvek se vztahuje na dítě do ukončení povinné školní docházky a studia (maximálně do 26let) a za předpokladu, že zaměstnanec je zaměstnán u společnosti minimálně 1 rok. Příspěvek není poskytován pro zájmová soustředění dětí.

Příspěvek na rekreační pobyt na podnikové chatě v Hynčicích

Pro zaměstnance je k dispozici podniková chata v Hynčicích pod Sušinou. Pro rekreaci zaměstnanců je rezervována celková kapacita chaty s počtem 48 lůžek v období jarních prázdnin, velikonoce, celozávodní dovolené a vánočních svátků včetně Silvestra a Nového roku. V ostatních termínech je nutno rezervovat pobyt nejpozději 14 dnů a nejdříve 3 měsíce před nástupem na rekreaci. Nájemce chaty je povinen regulovat počet cizích osob

v zájmu upřednostnit k pobytu zaměstnance nebo rodinné příslušníky, kteří mají přednostní právo k využití chaty.

Tabulka 4.1 Cena za ubytování pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky na 1 den

	přízemí	patro	apartmán
dospělý	30 Kč	50 Kč	70 Kč
dítě do 3 let	0 Kč	0 Kč	0 Kč
dítě 3 - 10 let	15 Kč	25 Kč	35 Kč

Zdroj: kolektivní smlouva společnosti

Kulturní, tělovýchovné a společenské akce

Dle finančních možností společnost M.L.S. Holice, spol. s r. o. jsou z rozpočtu sociálního fondu financovány permanentní vstupenky na fotbalová a hokejová utkání, plavecký bazén, v případě zájmu pronájem zimního stadionu, tělocvičny nebo tenisových kurtů. Dále společnost zajišťuje sportovní den a společenské setkání zaměstnanců (ples) atd.

4.3. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci

Zdravotní služby

Nejúčinnější a nejlevnější způsob jak předejít onemocnění je prevence, protože je jednodušší nemocem předcházet, než je následně léčit. Proto společnost dbá na zdraví zaměstnance, neboť zdravý zaměstnanec podává kvalitnější pracovní výkon. Zaměstnavatel ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče zajistí vstupní, periodické a preventivní prohlídky zaměstnanců. Náklady na tyto prohlídky hradí společnost. Zaměstnavatel může na návrh lékaře a po dohodě s odborovou organizací hradit nebo přispívat na lázeňskou léčebnou a rehabilitační péči zaměstnancům, kteří si pobyt sami zakoupí, a to u profesí, při jejichž výkonu se vyskytuje zvýšené ohrožení zdraví. V období mimořádně teplých letních dnů (teplota na pracovišti nad 28°C) mají zaměstnanci nárok na poskytnutí ochranných nápojů, při teplotách nad 34°C je nutno zajistit i mimořádné přestávky na pracovišti ke zchlazení organismu.

Stravování

Důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců společnosti je zajištění kvalitní a teplé stravy. Zaměstnavatel zajišťuje stravování v jídelně společnosti pro ranní, odpolední i noční směnu. Na výběr jsou 3 standardní hlavní jídla (polévka, hlavní jídlo s přílohou, nápoj), 1 jídlo z oblasti racionální výživy (polévka, studený zeleninový talíř, pečivo, nápoj) a výběrové menu. Zaměstnanec má nárok za 1 odpracovanou směnu, jež je delší než 4 hodiny, na 1 stravenku za sníženou cenu (mimo dny pracovního volna a pracovního klidu). Nárok na stravenku za sníženou cenu nevzniká v době pracovní neschopnosti, čerpání řádné dovolené a v případě, kdy je zaměstnanec na služební cestě a uplatnil si na cestovním účtu proplacení stravného. Zaměstnavatel poskytuje jedno hlavní jídlo za sníženou cenu také bývalým zaměstnancům (důchodcům). Společnost se zavazuje hradit maximálně 55% ceny jednoho hlavního jídla

Tabulka 4.2 – Cena stravenky k 1. 1. 2010 v Kč

Typ jídla		Celkem	Zaměstnanec	Soc. fond	Náklady spol.
Menu I. - IV.	bez DPH	46,00	15,83	4,87	25,30
	s DPH	55,20	19,00	5,85	30,36
Chlazenky	bez DPH	46,00	17,27	3,43	25,30
	s DPH	50,60	19,00	3,77	27,83
Výběr	bez DPH	66,90	31,67	0,00	35,23
	s DPH	80,28	38,00	0,00	42,28

Zdroj: kolektivní smlouva společnosti

Vzdělávání

Pro získání potřebné kvalifikace, schopností a zručnosti pro vyšší výkon práce na co nejvyšší úrovni zabezpečuje zaměstnavatel efektivní a moderní programy vzdělávání. Zaměstnavatel zejména podporuje vyšší stupeň odborných kvalifikací prostřednictvím kurzů výpočetní techniky, řízení kvality, jakosti a jazykových kurzů. Mezi zaměstnanecké výhody počítáme to vzdělávání, které patří nad zákonný rámec, tzn. to co není povinné pro společnost ze zákona (Požární ochrana, bezpečnost práce, atd.)

Jazykové vzdělání je součástí strategie společnosti, která klade důraz na to, aby zaměstnanci v rámci svého působení na pozici disponovali jazykovými znalostmi a bez

problémů komunikovali se zákazníky a spolupracovníky se zahraničních divizí společnosti. Konkrétně ve společnosti M. L. S. Holice se jedná o francouzský a anglický jazyk. Zaměstnavatel jazykové vzdělávání podporuje buď formou společných jazykových skupin v sídle společnosti nebo sídle jazykové agentury nebo také individuálním programem pro zaměstnance, kdy si zaměstnanec sám vybere kurz a zaměstnavatel mu na něj přispívá.

Pro zvýšení kvalifikace a prohlubování znalostí v oblasti výpočetní techniky, kvality a jakosti poskytuje zaměstnavatel náhradu mzdy na dobu nezbytně nutnou pro toto školení a úhradu přímých nákladů spojených s účastí na tomto školení (cestovní náklady, stravování a ubytování).

Finanční dary a poukázky

Ze sociálního fondu jsou poskytovány odměny při těchto zvláštních příležitostech:

- Odměny pro držitele Jánského plakety za čestné dárcovství krve

bronzová plaketa	10 odběrů	700,- Kč
stříbrná plaketa	20 odběrů	1 400,- Kč
zlatá plaketa	40 odběrů	2 800,- Kč

- Finanční dar za uzavření prvního sňatku nebo registrovaného partnerství (dle zákona č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství) v hodnotě 1 000,- Kč. Nárok vzniká po odpracovaném 1 roku ke dni vzniku nároku na odměnu.
- Při narození dítěte zaměstnance poskytuje společnost finanční příspěvek ve výši 1 200,- Kč. V případě, že oba rodiče jsou zaměstnanci společnosti, příspěvek bude poskytnut pouze jednomu z nich.
- Při příležitosti Dne matek obdrží zaměstnankyně-matky peněžní poukázku v hodnotě 200,- Kč. Ženy na mateřské dovolené obdrží nepeněžní poukázku v hodnotě 200,- Kč.
- Vánoční poukázky – zaměstnanci společnosti obdrží nejpozději začátkem prosince dárkovou poukázku ve výši 500,- Kč na nákup zboží. Poukázku obdrží ti zaměstnanci, kteří jsou v evidenčním stavu k 31.10. sledovaného roku. Nevztahuje se na zaměstnance, kteří jsou ve zkušební době, obdrželi vytýkáci dopis, neomluveně zmeškali 1 a více směn, jsou ve výpovědi ze strany zaměstnance, porušili režim práce neschopného pojištěnce – kontrola zaměstnavatele nebo OSSZ a zaměstnance

v mimoevidenčním stavu. Ženám, popř. mužům v mimoevidenčním stavu (mateřská dovolená, rodičovská dovolená) bude poskytnuta vánoční kolekce na každé dítě. V případě neodčerpání finančních prostředků ze sociálního fondu budou na konci roku poskytnuty zaměstnancům další vhodné vánoční dárky (např. poukazy).

Pracovní volno nad rámec zákona

Za celý kalendářní rok má zaměstnanec právo ze zákona na 4 týdny dovolené. Do doby dovolené se nezapočítávají státní svátky, které připadají na pracovní dny. Společnost poskytuje nad rámec zákonem stanovené minimální výměry dovolené bonus v délce jednoho týdne.

Individuální zaměstnanecký program

Zaměstnanecký program obsahuje nabídku vitamínů, poukazů do solné jeskyně SOLANA od roku 2010 a benefit poukazy. Tyto poukazy a vitamíny lze kombinovat. Každý zaměstnanec má nárok na čerpání 600 bodů. Benefity si může zaměstnanec objednat ve dvou fázích na základě formuláře viz. Příloha č. 2. V první fázi si zaměstnanec může vyčerpat plný počet bodů nebo pouze část. Zůstatek bodů si může vyčerpat v druhé objednávací fázi. Objednávky se přijímají na personálním oddělení, které zajistí požadované množství vitamínových balíčků a poukazů. Seznam vitamínových balíčků a seznam provozoven benefit poukazů je uveden v informačním letáku.

4.4. Zaměstnanecké výhody spojené s postavením zaměstnance ve firmě

Pružná pracovní doba

Pro technicko-hospodářské zaměstnance je umožněno využití pružné pracovní doby. V pracovním týdnu (pondělí až pátek) je stanovena od 8:00 do 13:30.

Další informace o pozičních a manažerských výhodách nebyly ze strany společnosti poskytnuty pro potřeby mé diplomové práce, protože společnost nemá zájem na jejich zveřejňování.

4.5.Finanční analýza nákladů poskytovaných zaměstnaneckých výhod

Pro rozbor nákladů je důležité provést inventarizaci poskytovaných benefitů a získání informací o vynaložených nákladech na tyto zaměstnanecké výhody. V předchozích kapitolách jsem provedl přehled používaných zaměstnaneckých výhod a v níže uvedené tabulce je souhrn vynaložených nákladů v letech 2008 a 2009. Poziční zaměstnanecké výhody jsem v uvedené tabulce nezkoumal, jelikož mi nebyly poskytnuty údaje k těmto benefitům.

Tabulka 4.3 Rozdělení nákladů zaměstnaneckých výhod v letech 2008 – 2009 v tisících Kč

Typ výhody	2008		2009	
	absolutní hodnota	procentuální hodnota	absolutní hodnota	procentuální hodnota
Bezüročné půjčky	80,0	1,0%	55,0	0,7%
Sociální výpomoc	52,0	0,63%	35,0	0,46%
Příspěvek na penz. připoj.	982,3	11,91%	1 048,9	13,67%
Aktivity pro důchodce	159,3	1,93%	141,9	1,85%
Kulturní, sportovní a společenské akce	225,9	2,74%	181,1	2,36%
Tuzemské a zahraniční rekreace	112,0	1,36%	108,3	1,41%
Dětské rekreace	56,0	0,68%	52,6	0,69%
Rekreační chata Hynčice	80,3	0,97%	123,0	1,60%
Odměny za pracovní a životní jubilea	290,8	3,53%	339,9	4,43%
- odchod do důchodu	62,0	0,75%	57,7	0,75%
- životní jubileum	42,7	0,52%	52,3	0,68%
- pracovní jubileum	186,1	2,26%	229,9	3,00%
Sociální a kulturní benefity celkem	2 038,6	24,72%	2 085,7	27,18%
Příspěvek na stravování	5 129,4	62,21%	4 588,6	59,81%
Finanční dary a poukazy	697,7	8,46%	638,2	8,32%
- svatba	11,0	0,13%	7,0	0,09%
- den matek	49,8	0,60%	45,4	0,59%
- narození dítěte	50,4	0,61%	38,4	0,50%
- dárce krve	14,0	0,17%	7,7	0,10%
- vánoční poukázky	572,5	6,94%	539,7	7,03%
Individuální zaměstnanecký program	380,0	4,61%	360,1	4,69%
Pracovní benefity celkem	6 207,1	75,28%	5 586,9	72,82%
Celkem	8 245,7	100,00%	7 672,6	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Z tabulky vyplývá, že náklady celkem na zaměstnanecké benefity v roce 2008 dosahovaly výše 8 245 700,- Kč a v následujícím roce 2009 činily 7 672 600,- Kč. Jak je zřejmé, nastal pokles vynaložených nákladů na zaměstnanecké výhody o 573 100,- Kč, v důsledku celkového poklesu o 142 zaměstnanců z důvodů celkového snížení zakázek společnosti.

I přes celkový pokles nákladů vynaložených na benefity vzrostly v roce 2009 *sociálně kulturní zaměstnanecké výhody*. Největší nárůst nastal u příspěvků na penzijní připojištění, odměn za pracovní a životní jubilea a také u využití rekreační chaty v Hynčicích. Nárůst příspěvku na penzijní připojištění o 66 600,- Kč lze zdůvodnit vyšším využíváním tohoto benefitu, kdy si zaměstnanci více uvědomili jeho finanční výhodnost a zodpovědnost spořit si k budoucímu starobnímu důchodu. Zvýšení odměn za pracovní a životní jubilea o 42 700,- Kč nenastalo vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců mající nárok na tuto odměnu, ale z důvodu lehkého zvýšení přispívané částky zaměstnavatelem za tato výročí. Vyšší částka vynaložená na využití rekreační chaty v Hynčicích o 49 100,- Kč je výsledkem většího zájmu zaměstnanců o tento objekt, kdy zastaralé prostory chaty prošly částečnou rekonstrukcí a pro zaměstnance společnosti se využití tohoto druhu rekreace stalo atraktivnější pro trávení volného času s rodinami.

U *pracovních zaměstnaneckých výhod* došlo ke snížení všech typů poskytovaných benefitů. Jak jsem již uvedl výše, stalo se tak v důsledku celkového snížení zaměstnanců pracujících ve společnosti. Největší pokles o částku 540 800,- Kč nastal u příspěvku na stravování, jelikož se jedná o celkově nejvíce nákladovou položku ze všech výhod, která je přímo spjata s počtem zaměstnanců.

Pro přehlednější porovnání vynaložených nákladů jsem provedl přepočty na jednoho zaměstnance ve vztahu těchto nákladů k průměrné mzdě. Tabulka průměrných mezd je uvedena v příloze č. 3.

Rok 2008: $8\,245\,700 / 970 = 8\,500,7 \text{ Kč / rok}$
 $8\,500,7 / 12 = 708,4 \text{ Kč / měsíc}$

Celková částka nákladů na 1 zaměstnance činí 708,4 Kč v roce 2008, z toho 175,1 Kč na sociálně kulturní výhody a na pracovní výhody 533,3 Kč.

Rok 2009: $7\,672\,600 / 828 = 9\,266,4 \text{ Kč / rok}$
 $9\,266,4 / 12 = 772,2 \text{ Kč / měsíc}$

Z celkové částky nákladů na 1 zaměstnance 772,2 Kč v roce 2009, z toho činí 209,91 Kč sociálně kulturní výhody a pracovní výhody jsou 562,3 Kč.

Ke stanovení procentuální částky, kterou společnost M. L. S. Holice, spol. s r. o. poskytuje jednotlivým skupinám zaměstnanců formou benefitů, jsem využil podíl průměrných měsíčních nákladů na výhody na jednoho zaměstnance k průměrnému měsíčnímu výdělku.

Rok 2008:	Výrobní dělník	$708,4 / 14\,294 \times 100 = 4,96 \%$
	Režijní dělník	$708,4 / 15\,202 \times 100 = 4,66 \%$
	THP	$708,4 / 19\,765 \times 100 = 3,58 \%$
	Celkem	$708,4 / 14\,940 \times 100 = 4,74 \%$
Rok 2009:	Výrobní dělník	$772,2 / 14\,054 \times 100 = 5,49 \%$
	Režijní dělník	$772,2 / 14\,607 \times 100 = 5,29 \%$
	THP	$772,2 / 20\,186 \times 100 = 3,83 \%$
	Celkem	$772,2 / 14\,888 \times 100 = 5,19 \%$

Z procentuálních výsledků vyplývá, že průměrně každý zaměstnanec získal ke své měsíční mzdě v roce 2008 přibližně 4,74 % ve formě zaměstnaneckých výhod. V roce 2009 mírně vzrostlo procento poskytovaných výhod na 5,19 %, což je stále hluboko pod odhadovaným průměrem v České republice, kde činí zaměstnanecké výhody okolo 10 % mzdy zaměstnance. Benfity u západních vyspělých společností se pohybují u poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve výši až 30 % mzdy. Využití zaměstnaneckých výhod zaměstnanci je značně individuální, jelikož každý zaměstnanec využívá jiné množství poskytovaných benefitů.

Rozbor „cafeteria“ systému

Organizace zavedla od roku 2008 systém volitelných zaměstnaneckých výhod tzv. „cafeteria“ systém, protože si uvědomila, že plošný paterno-pečovatelský systém je nespravedlivý. Provedl jsem rozbor nákladů na za první dva roky používání tohoto systému a jeho využití zaměstnanci, viz tabulka 4.4.

Tabulka 4.4 Vynaložené náklady na individuální zaměstnanecké výhody v letech 2008 a 2009

Rok/Fáze	Vitamíny		Poukázky		Celkem	
	Náklady v Kč	Počet zaměst.	Náklady v Kč	Počet zaměst.	Náklady v Kč	Počet zaměst.
2008						
1. Fáze	111 200	241	238 800	471	350 000	712
2. Fáze	13 800	53	16 200	78	30 000	131
Celkem	125 000	294	255 000	549	380 000	843
2009	-	-	-	-	-	-
1. Fáze	110 700	253	232 600	481	343 300	734
2. Fáze	8 300	32	8 500	39	16 800	71
Celkem	119 000	285	241 100	520	360 100	805

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v důsledku úbytku celkového počtu zaměstnanců došlo i ke snížení počtu zaměstnanců, kteří využili individuální zaměstnanecký program. Celkové náklady vynaložené na tento program zůstaly přibližně na stejné úrovni.

Tabulka 4.5 Rozložení využití „cafeteria“ systému v letech 2008 a 2009

Rok	2008		2009	
	absolutní hodnota	procentuální hodnota	absolutní hodnota	procentuální hodnota
Využilo	843	87,36%	805	94,37%
Nevyužilo	37	3,83%	4	0,47%
Bez nároku	85	8,81%	44	5,16%
Celkem	965	100,00%	853	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Z tabulky 4.5 můžeme vyčíst, že se v roce 2009 oproti předchozímu zvýšilo procentuální využití individuálního zaměstnaneckého programu a to z 87,36 % v roce 2008 na 94,37 % v roce 2009. Zbytečné nevyužití tohoto programu zaměstnanci v roce 2008 v hodnotě téměř 4 % bylo pravděpodobně způsobeno laxním přístupem k nově zavedenému systému, kdy někteří pracovníci o tento benefit neprojeví zájem. Využití „cafeterie“ zaměstnanci se v roce 2009 zlepšilo, přesto je hodnocení individuálního zaměstnaneckého programu předčasné, z důvodu krátké doby působení tohoto systému ve společnosti.

4.6. Sekundární analýza spokojenosti zaměstnanců

Ve společnosti M. L. S. Holice, spol. s r. o. proběhl v letech 2007 a 2009 opakovaný (longitudinální) výzkum mínění zaměstnanců metodou dotazování, který sloužil jako

prostředek k obdržení názorů zaměstnanců. Tento sociologický průzkum se týkal zařazení pozice zaměstnance, komunikace se spolupracovníky a nadřízeným, kompenzace, lidských zdrojů a zaměstnaneckých výhod. Pro účely méj diplomové práce jsem z dotazníku vybral 4 otázky, které se přímo týkají zaměstnaneckých výhod poskytovaných ve společnosti.

Ve vybrané části výzkumu jsem zjišťoval jak dlouho zaměstnanci působí ve společnosti, míru spokojenosti jak s nabízenými benefity tak informacemi o nich a způsob, jakým jsou o těchto výhodách informováni. V důsledku probíhající celosvětové finanční krize a nižšímu objemu zakázek společnosti, což mělo za následek propouštění zaměstnanců, byly i odpovědi na otázky ve výzkumu tímto stavem poznamenány. Technika dotazníku má dvě verze, jedna pro výrobní a režijní dělníky a druhá pro technickohospodářské zaměstnance. Tyto dva dotazníky se od sebe liší jen nepatrně v důsledku jiného plnění pracovních povinností.

Otázka č. 1 zkoumá, jak dlouho je zaměstnanec zaměstnán ve společnosti. Zaměstnanci volili odpověď z pěti možností, dle doby svého působení v podniku. Tato otázka je spíše identifikační pro rozřazení zaměstnanců na skupiny.

Otázka č. 2 zjišťuje, jak zaměstnanci hodnotí celkový program zaměstnaneckých výhod. Bylo na výběr pět variant odpovědí, na jejichž základě zaměstnanci vlastního pocitu zvolili tu odpověď, jež jim byla nejbližší.

Otázka č. 3 nám poskytuje informace o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s informacemi o zaměstnaneckých výhodách. Opět bylo na výběr pět možností odpovědí, z nichž pracovníci volili tu možnost, která jim byla nejbližší.

Otázka č. 4 má za cíl zjistit způsob, jak se dozvídají zaměstnanci o zaměstnaneckých výhodách. Na výběr měli pracovníci společnosti pět možností – od nadřízeného, spolupracovníků, z kolektivní smlouvy, nástěnek nebo ze schůzí odborů. Na každém z nich bylo rozhodnout se pro odpověď, na základě které se o výhodách dozvěděli.

U postojových otázek č. 2 a 3 jsem provedl výpočet aritmetického váženého průměru pro informovanost o celkové spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami a

informacemi o nich. Jednotlivé naměřené hodnoty lze pak vyhodnotit podle následujícího rozdělení:

1,00 – 2,50	podprůměrný výsledek
2,51 – 3,50	průměrný výsledek
3,51 – 5,00	nadprůměrný výsledek

Průběh výzkumu

Průzkum byl proveden v obou místech společnosti M. L. S. Holice, spol. s r. o., tzn. jak na MLS1 – na ulici Sladkovského, tak i v MLS2 – na ulici Průmyslové. Zaměstnanci se skupinového šetření zúčastnili v prostorách podnikových jídelen a čas, který byl stanoven k vyplnění celého dotazníku, činil jednu hodinu. V roce 2007 se z celkového počtu 1081 zaměstnanců se výzkumu zúčastnilo 927 zaměstnanců, z nichž bylo 137 technickohospodářských a 790 výrobních a režijních zaměstnanců.

Celková účast na výzkumu byla 85,75 %. Vzhledem k nižšímu celkovému počtu zaměstnanců se v roce 2009 výzkumu zúčastnilo 708 z celkového počtu 828 zaměstnanců. Účast v tomto roce byla na téměř stejné úrovni jako přede dvěma lety a to ve výši 85,51 %. Přehled je uveden v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6 Účast zaměstnanců na výzkumu mínění v letech 2007 a 2009

	2007			2009		
	Celkový počet zam.	Účast zam. na průzkumu	Procentuální vyjádření	Celkový počet zam.	Účast zam. na průzkumu	Procentuální vyjádření
Výrobní a režijní dělníci	942	790	83,86%	705	590	83,69%
Technickohospodářští pracovníci	139	137	98,56%	123	118	95,93%
Celkem	1081	927	85,75%	828	708	85,51%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

4.7. Analýza zjištěných výsledků

Otázka č. 1 – Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti?

Největší počet, a to 27,46 % u dělníků a 35,59 % u THP, z dotázaných zaměstnanců je ve společnosti zaměstnán 6 – 10 let. Dalšími dvěma skupinami, které mají největší podíl na odpracované době ve společnosti jsou 2 – 5 let a 11 – 15 let.

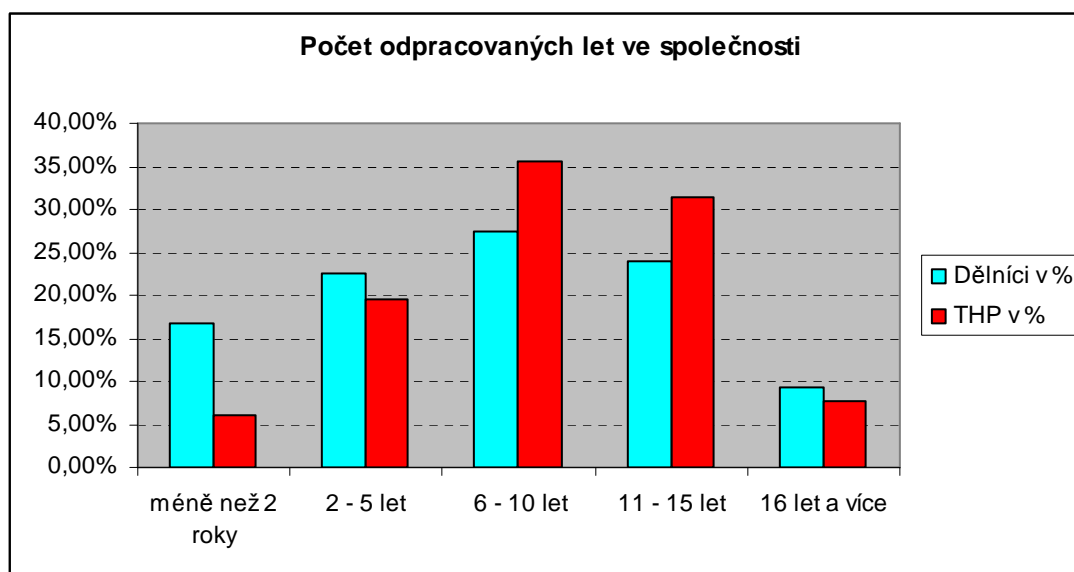
Z uvedené tabulky 4.7 vyplývá, že ve společnosti pracují zaměstnanci delší dobu a fluktuace je na přijatelné hodnotě. Výsledky také ovlivňuje skutečnost, že do roku 2008 se stále rozšiřovala výroba společnosti a organizace nabírala nové zaměstnance na pokrytí zakázek od odběratelů. Společnost by si měla své stálé zaměstnance chránit, aby se jí vrátily náklady investované do výchovy schopných a kvalitních zaměstnanců.

Tabulka 4.7 Odpracovaná doba ve společnosti

	Absolutní četnosti		Relativní četnosti v %	
	Dělníci	THP	Dělníci	THP
Méně než 2 roky	99	7	16,78%	5,93%
2 - 5 let	133	23	22,54%	19,49%
6 - 10 let	162	42	27,46%	35,59%
11 - 15 let	141	37	23,90%	31,36%
16 let a více	55	9	9,32%	7,63%
Celkem	590	118	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Graf 4.1 Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Otázka č. 2 - Jak hodnotíte celkový program zaměstnaneckých výhod?

U této otázky byla použita pětistupňová škála možných odpovědí, s cílem umožnit respondentům volbu, aby mohli určit co nejpřesnější variantu odpovědi.

U obou zkoumaných skupin zaměstnanců měla nejvýraznější zastoupení odpověď na otázku střední hodnota, tedy průměrná spokojenost v hodnotě okolo 40 %. U dělnických profesí hodnotí slabě nebo velmi slabě 26 % zaměstnanců, u THP je to okolo 18 %. Dobře či velmi dobře hodnotí zaměstnanecké výhody 34% dělníků a 41 % technickohospodářských zaměstnanců.

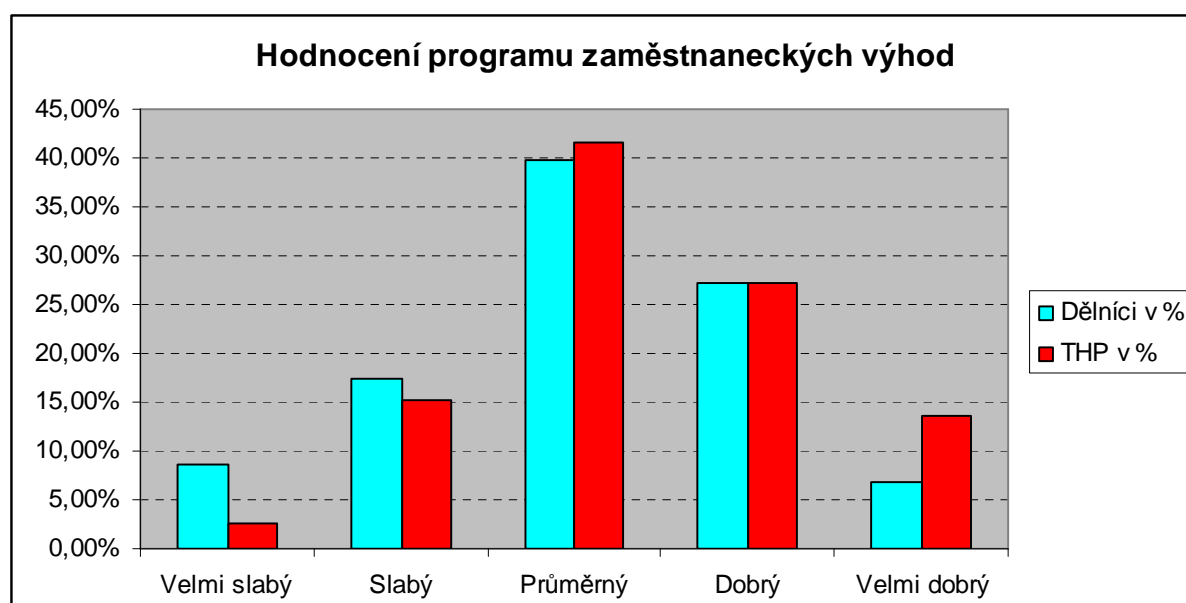
Aritmetický vážený průměr činí u dělnických profesí **3,06** respektive **3,34** u THP z čehož vyplývá, že technickohospodářští zaměstnanci jsou spokojenější s poskytovanými benefity. Celkově je výsledek u obou skupin zaměstnanců průměrný.

Tabulka 4.8 Hodnocení programu zaměstnaneckých výhod

	Absolutní četnosti		Relativní četnosti v %	
	Dělníci	THP	Dělníci	THP
Velmi slabý	51	3	8,64%	2,54%
Slabý	103	18	17,46%	15,25%
Průměrný	235	49	39,83%	41,53%
Dobry	161	32	27,29%	27,12%
Velmi dobrý	40	16	6,78%	13,56%
Celkem	590	118	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Graf 4.2 Hodnocení programu zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Otázka č. 3 - Jak jste spokojeni s informacemi o zaměstnaneckých výhodách?

Rovněž u této otázky v dotazníku organizace zvolila pětistupňovou škálu odpovědí. Velmi slabě nebo slabě je spokojeno s poskytovanými informacemi 29 % dělníků a 14 % THP. Za dobré či velmi dobré informace o zaměstnaneckých výhodách považuje 38 % dělníků a více jak 50 % technickohospodářských zaměstnanců. Nejčastější zvolenou hodnotou byl opět průměr s 33 % u dělníků respektive 36 % u THP.

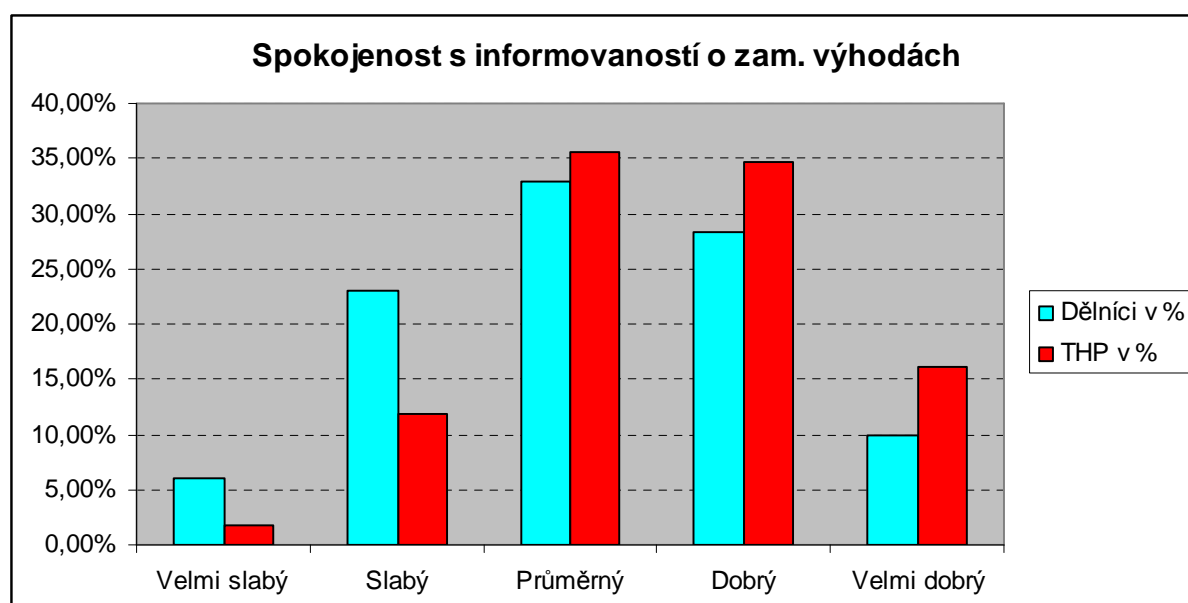
Aritmetický vážený průměr z tohoto výzkumu činí **3,13** u dělníků. Hodnota **3,52** u THP znamená, že zde byl dosažen nadprůměrný výsledek ve spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými informacemi.

Tabulka 4.9 Spokojenost s informacemi o zaměstnaneckých výhodách

	Absolutní četnosti		Relativní četnosti v %	
	Dělníci	THP	Dělníci	THP
Velmi slabý	35	2	5,93%	1,69%
Slabý	136	14	23,05%	11,86%
Průměrný	194	42	32,88%	35,59%
Dobrá	167	41	28,31%	34,75%
Velmi dobrá	58	19	9,83%	16,10%
Celkem	590	118	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Graf 4.3



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

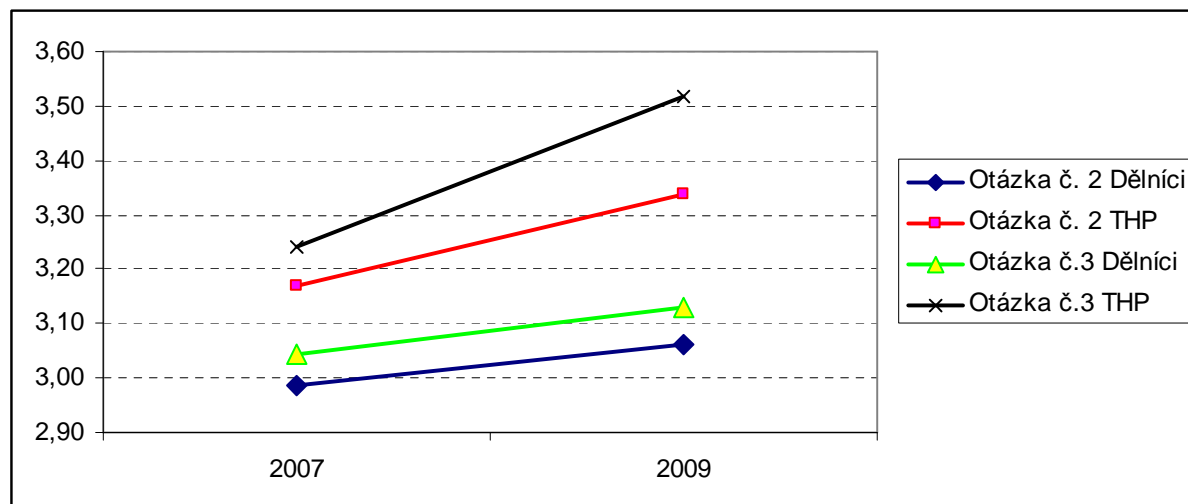
Z grafu 4.4 vyplývá, že v roce 2009 oproti roku 2007 vzrostla spokojenost jak s hodnocením, tak i informacemi o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách u obou skupin zaměstnanců.

Tabulka 4.10 Aritmetický vážený průměr v letech 2007 a 2009

		2007	2009
Otázka č. 2	Dělníci	2,99	3,06
	THP	3,17	3,34
Otázka č.3	Dělníci	3,04	3,13
	THP	3,24	3,52

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Graf 4.4 Aritmetický vážený průměr u otázek č. 2, 3 v roce 2007 a 2009



Zdroj: vlastní grafická úprava z hodnot uvedených v tabulce 4.10.

Otázka č. 4 – Jakým způsobem se dozvídáte o zaměstnaneckých benefitech?

Z pěti nabízených možností, které byly nabídnuty, zaměstnanci vybrali zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách. Největší zastoupení měla odpověď z kolektivní smlouvy, kterou vybralo 34,24 % dělníků a skoro polovina THP.

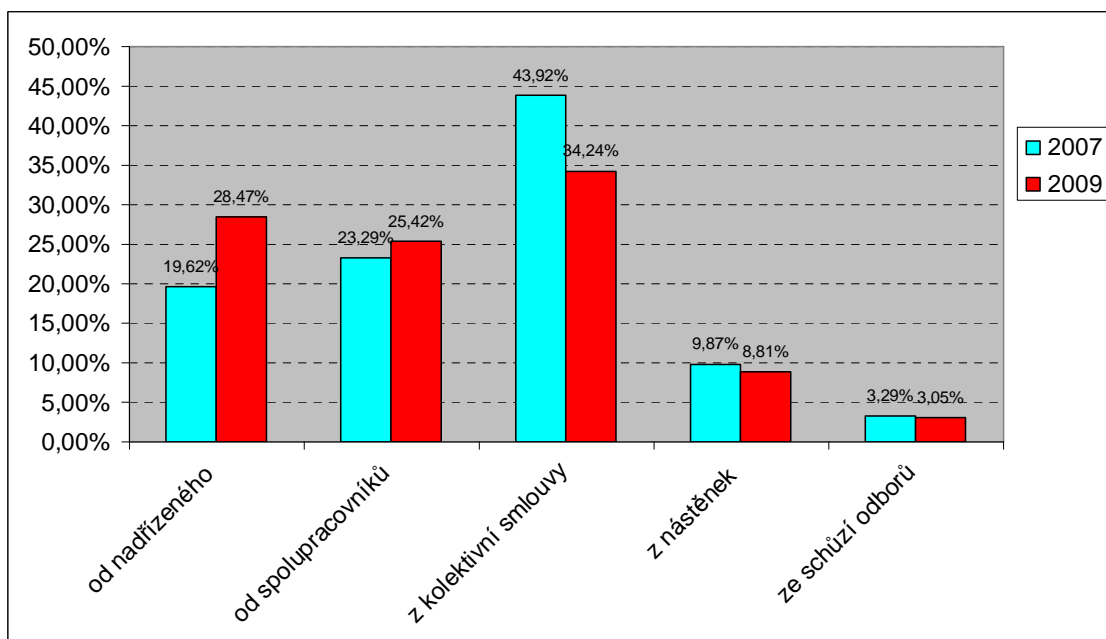
Tabulka 4.10 Způsob získávání informací o zaměstnaneckých výhodách 2009

	Absolutní četnosti				Relativní četnosti v %			
	Dělníci		THP		Dělníci		THP	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
od nadřízeného	155	168	31	28	19,62%	28,47%	22,63%	23,73%
od spolupracovníků	184	150	16	17	23,29%	25,42%	11,68%	14,41%
z kolektivní smlouvy	347	202	73	57	43,92%	34,24%	53,28%	48,31%
z nástěnek	78	52	4	5	9,87%	8,81%	2,92%	4,24%
ze schůzí odborů	26	18	13	11	3,29%	3,05%	9,49%	9,32%
Celkem	790	590	137	118	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Na grafu 4.5 lze vidět, že u dělnických profesí stoupla informovanost o výhodách od nadřízených. Problém ale vidím v tom, že téměř 25 % zaměstnanců na dělnických pozicích se o benefitech dozvídá od spolupracovníků. V tomto případě by se slušelo ještě více zapojit vedoucí, kteří by měli na pracovních schůzích a poradách informovat o možnostech využití zaměstnaneckých výhod.

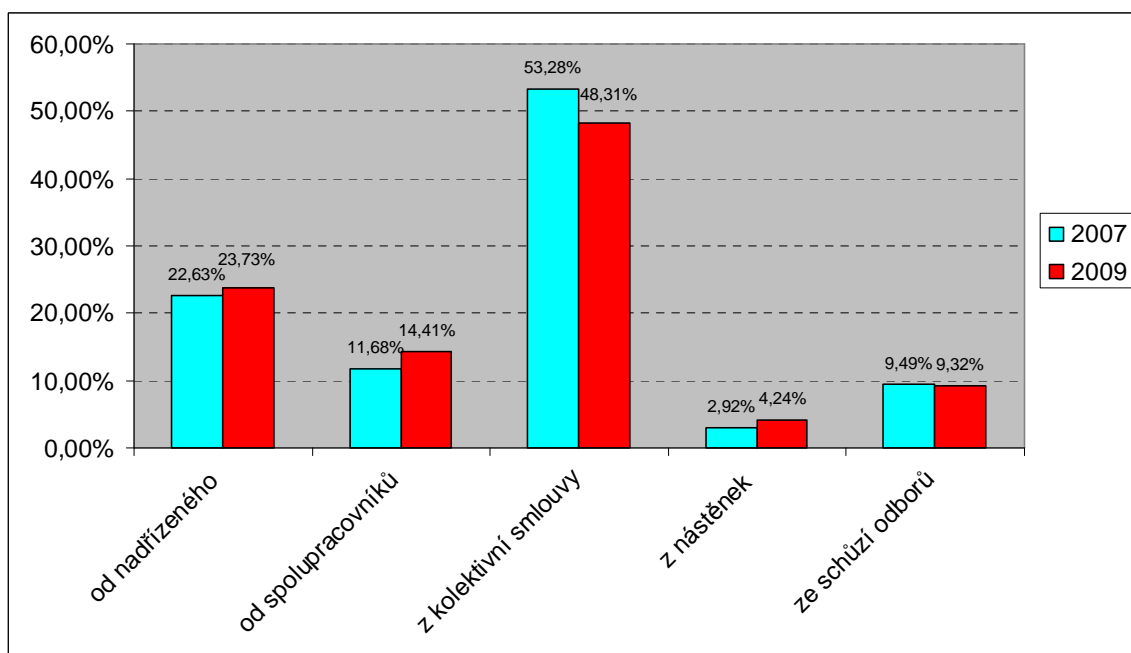
Graf 4.5 Zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách v letech 2007 a 2009 - dělníci



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Polovina respondentů z řad THP zaměstnanců uvedla, že nejčastějším zdrojem informací je kolektivní smlouva. Oproti roku 2007 vzrostla v roce 2009 v nepatrné míře i informovanost od nadřízených (viz graf 4.6).

Graf 4.6 Zdroj informací o zaměstnaneckých výhodách v letech 2007 a 2009 - THP



Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti

Z provedeného průzkumu vyplývá, že dělníci jsou méně informovanou skupinou než THP zaměstnanci.

5. Náměty, návrhy a doporučení

Jak jsem již uvedl, společnost M. L. S. Holice, spol. s r.o. vydávala na zaměstnanecké výhody v letech 2008 a 2009 celkem pouze 5 % průměrných mzdových nákladů. V porovnání s celkovým standardem v České republice by se částka vynaložená na zaměstnanecké výhody měla pohybovat okolo 10 % ze mzdy. Zaměstnanci mohou využívat velké množství zaměstnaneckých výhod, ovšem ne všichni této možnosti využívají, a proto je i objem prostředků vynaložených na benefity nižší, než umožňuje organizace. Je to dáno i tím, že o některých výhodách jsou zaměstnanci málo informováni nebo jednoduše o tyto benefity nejeví zájem. V této oblasti lze konstatovat, že zde existují ještě určité rezervy. Nutno ovšem podotknout, že jsem neměl finanční informace o pozičních zaměstnaneckých výhodách, které by jistě zvedly celkovou částku poskytovanou na firemní benefity společnosti.

Velké množství zaměstnaneckých výhod je poskytováno plošně, což není dostatečně přehledné a dochází tak k nižší motivaci zaměstnanců. Celkově je plošný systém zaměstnaneckých výhod nespravedlivý, často totiž nastane situace, kdy někteří zaměstnanci v organizaci v jednom roce získají několik tisíc korun na benefitech, zatímco jiní nečerpají zaměstnanecké výhody téměř vůbec.

Napravit tento stav, kdy nestejnoměrně čerpané výhody vytvářejí rozdíly mezi částkami na jednoho zaměstnance, by pomohlo zdokonalení individuálního zaměstnaneckého programu, který již je ve společnosti zaveden. Tento vcelku srozumitelný a více spravedlivý systém zkvalitňuje kontrolu nad poskytovanými benefity a umožňuje efektivnější hospodárnost nákladů. Pro samotné zaměstnance je pak zajímavější výběr těch zaměstnaneckých výhod, o které mají skutečně zájem, oproti plošnému modelu, kdy organizace rozhoduje o poskytovaných benefitech, přičemž na zaměstnancích potom je, zda tyto výhody využijí či nikoli. Tento systém by měl zohledňovat různé potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců při zachování stávající úrovně a širě poskytovaných výhod.

Ze současného modelu bloků (vitamíny, benefit poukazy a poukazy do solné jeskyně SOLANA) bych doporučil přejít na formu jádra a k němu volitelný blok. Toto opatření se bude týkat následujících bodů:

- vytvoření jádra a volitelných bloků individuálního zaměstnaneckého programu
- finanční a organizační zabezpečení
- provázanost na hodnocení zaměstnanců

5.1. Navrhovaný model

Obrázek 5.1 Navrhovaný model

Věk	Jádro	Volitelný blok
Mladí lidé (do 30 let)	- příspěvek na stravování - odměny za pracovní a životní jubilea - Finanční dary a poukazy (svatba, den matek, narození dítěte, dárce krve, vánoční poukazy)	- benefit poukazy (sportovní a kulturní) - příspěvek na rekreaci - podpora vzdělávání
Lidé ve středním věku (31 - 45)		- benefit poukazy (sportovní a kulturní) - příspěvek na rekreaci - příspěvek na dětské rekreace - vitamíny, léky - příspěvek na penzijní připojištění
Starší lidé (46 a výše)		- benefit poukazy (sportovní a kulturní) - příspěvek na rekreaci - příspěvek na lékařské prohlídky - vitamíny, léky - příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 5.1 lze vidět, že do části „jádro“ jsem zahrnul převážně pracovní zaměstnanecké výhody jako příspěvek na stravování a finanční dary. Ze sociálních výhod jsem navrhnul odměny za pracovní a životní jubilea.

5.2. Finanční zabezpečení

Celkovou roční částku (viz. kapitola 3.5) , kterou společnost poskytovala v roce 2009 (přibližně 9 300,- Kč) jsem zachoval i pro tento model, z něhož tvoří jádro asi 70 %, což odpovídá zhruba 6 500,- Kč.

Část volitelných bloků jsem rozdělil na tři věkové skupiny a pro každou zvlášť jsem nastavil jiné volby. Dva volitelné bloky jsou stejné pro všechny tři skupiny (benefit poukazy na společenské, kulturní a sportovní akce a příspěvek na rekreaci). Finanční hodnota pro tento blok činí 2 800,- Kč ročně. Ponechal bych systém dvou objednacích fází (březen a září), kdy je možno vyčerpat celou částku určenou pro tento blok najednou nebo pouze část a zbytek ve druhé fázi objednávání. Tento systém lze využít jen v jednom kalendářním roce, tzn. že částka není převoditelná do dalšího roku a při nevyužití propadá ve prospěch společnosti. Tento systém je určitě zajímavější a přehlednější pro zaměstnance a nabízí více možností k tomu, aby každý zaměstnanec čerpal podobnou částku jako jeho kolegové.

5.3.Organizační zabezpečení

Pro zavedení tohoto systému zvolit počítačový program, kde by si každý zaměstnanec mohl volit a kontrolovat čerpání ze svého zaměstnaneckého účtu. Zde by měl možnost vidět zůstatek na svém účtu a na co již prostředky použil. Tato forma je určitě přehlednější pro zaměstnance a také zaměstnavatel bude mít lepší kontrolu a přehled o vynaložených nákladech na tento systém. Při zavedení systému je nutno informovat zaměstnance o přechodu z plošného poskytování zaměstnaneckých výhod na tento bohatší „cafeteria“ systém.

Před zavedením systému zorganizovat schůzku s personálním oddělením, na které bude zaměstnancům vysvětleno, že se přechází na nový systém poskytování individuálního programu zaměstnance. Na školení vysvětlit jak se počítačový program používá, na jaké benefity mají nárok a jakým způsobem lze výhody využít.

Vedoucí pracovníci na pravidelných poradách musí informovat své podřízené o tomto systému a připomenout jim, že tyto prostředky organizace poskytuje dobrovolně pro jejich vyšší spokojenost a loajalitu.

Po roce od zavedení systému provést průzkum mínění zaměstnanců o tomto systému, zda nabízené benefity vyhovují jejich potřebám či mají zájem o nové. Podle výsledků počítačového programu vedení zjistí, které zaměstnanecké výhody jsou atraktivní a které naopak zaměstnance neoslovily a dle toho nabídku upravit.

5.4.Provázanost na hodnocení zaměstnanců

Při poskytování zaměstnaneckých výhod by se měl brát zřetel i na skutečnost, aby výška benefitů korespondovala s výkonem zaměstnance. Benefity by neměly být poskytovány automaticky každému zaměstnanci, ale jako odměna za kvalitní pracovní výkon. Dále lze zohlednit i odpracovanou dobu u organizace. K provázanosti na výkon zaměstnanců je možné využít systém pracovního hodnocení. Z údajů zjištěných z tohoto hodnocení, by každý zaměstnanec byl zařazen do příslušné kategorie, na základě které by pak mohl čerpat určený finanční obnos pro danou skupinu. Zaměstnancům s nejlepším hodnocením bych ponechal celou částku určenou na volitelný blok, která by činila 2 800,- Kč. Zaměstnancům s horším hodnocením bych částku, kterou lze čerpat bych snížil podle následujícího klíče:

Koeficient hodnocení	částka k dispozici v Kč
1,4	2 800,-
1,2	2 200,-
1,0	1 800,-

Z výše uvedených hodnocení vyplývá, že zaměstnanec s nejlepším hodnocením dosáhne na částku 9 300,- Kč (jádro 6 500,- Kč + 2 800,- Kč volitelný blok). Oproti tomu zaměstnanec s hodnocením nejnižším bude mít k dispozici částku o 1 000,- Kč nižší.

Podmínky poskytování zaměstnaneckých výhod vychází z kolektivní smlouvy, kde jsou podrobně popsány. Zaměstnanci si musí uvědomit, že poskytované zaměstnanecké výhody zvyšují jejich spokojenost a měli by ocenit to, co pro ně organizace dělá. Pro společnost je nezbytně nutné zajistit co nejvyšší informovanost o poskytovaných benefitech od vedoucích pracovníků a z kolektivní smlouvy.

I přes vyšší počáteční náklady, komunikační, administrativní a organizační náročnost je přechod z plošného poskytování zaměstnaneckých výhod na systém volitelný pro společnost výhodný a doporučil bych jej k realizaci.

6. Závěr

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolil téma zaměstnaneckých výhod, které jsem analyzoval v organizaci M. L. S. Holice, spol. s r. o. Cílem mojí práce bylo zhodnotit stávající úroveň systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod, vyhodnotit sekundární analýzu sociologického průzkumu a navrhnout opatření ke zlepšení situace ve sledovaných oblastech.

V teoretické části jsem se zaměřil na přístupy získané studiem odborné literatury, jež se touto oblastí zabývá a které jsem následně uplatnil při navrhování řešení problému. Nastínil jsem význam řízení lidských zdrojů pro organizaci, cíle a principy mzdové politiky, základní formy, politiku a trendy v odměňování. Samozřejmě jsem se nejvíce zaměřil na zaměstnanecké výhody s důrazem na popis variant a výhod či nevýhod „cafeteria“ systému.

V praktické části jsem charakterizoval společnost M. L. S. Holice, spol. s r. o., kde jsem popsal historii, základní hodnoty a strategii společnosti a personální politiku. Uvedl jsem zde také organizační strukturu a rozložení zaměstnanců podle různých kritérií.

Ve čtvrté kapitole jsem popsal a zinventarizoval zaměstnanecké výhody, které jsou v organizaci poskytovány a rozdělil jsem je na sociálně kulturní, pracovní a poziční povahy. Poté jsem provedl finanční analýzu nákladů spojených s poskytováním benefitů. Cílem bylo zjistit, kolik finančních prostředků získává zaměstnanec ke své mzdě ve formě zaměstnaneckých výhod. Vypočítal jsem, že zaměstnanci si přijdou ke své mzdě v roce 2009 na 772,2 Kč měsíčně ve formě benefitů, což představuje 4,74 %.

V páté kapitole jsem na základě provedené analýzy navrhl opatření ke zlepšení současné situace. Částečně započatý systém „cafeteria“ jsem rozšířil a upravil o zaměstnanecké výhody poskytované plošně a tím tak vyrovnal na stejnou úroveň čerpání benefitů všemi zaměstnanci organizace. Jelikož se již před dvěma roky započalo s tímto systémem, nevyžádal by si extrémně velké změny ve stávajícím množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Domnívám se, že pro zavedení kompletního systému „cafeteria“ existují vhodné podmínky.

Cíle uvedené v úvodu mojí diplomové práce jsem splnil.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management a guide to personnel practice*. First ed. London: CIPF, 2006. 316 s. ISBN 1 84398 139 4.
5. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 362 s. ISBN 80-7048-0203.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 261 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně* 2. vydání, Praha: ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
9. STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Seznam internetových zdrojů

10. www.justice.cz
11. www.nasepenize.cz
12. www.personalista.com

Ostatní zdroje

13. Kolektivní smlouva M. L. S. Holice, spol. s r. o.
14. Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

THP – technicko hospodářský pracovník
ŘLZ – řízení lidských zdrojů
OSSZ – osoba samostatně výdělečně činná
ČR – Česká republika
KS – Kolektivní smlouva
kVA – kilovolt ampér

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

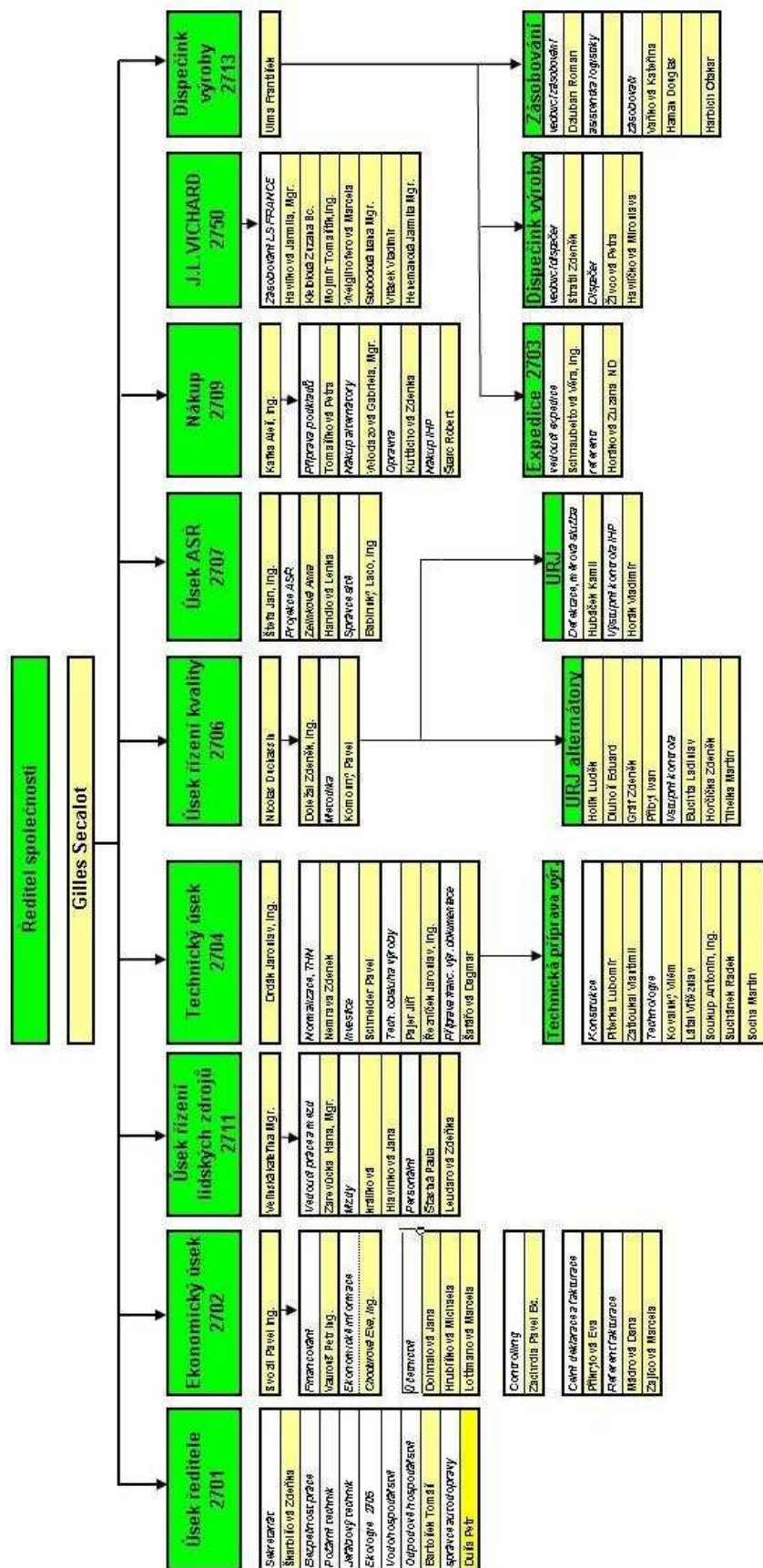
Adresa trvalého pobytu studenta:

Hrdinů 1158, 783 91 Uničov

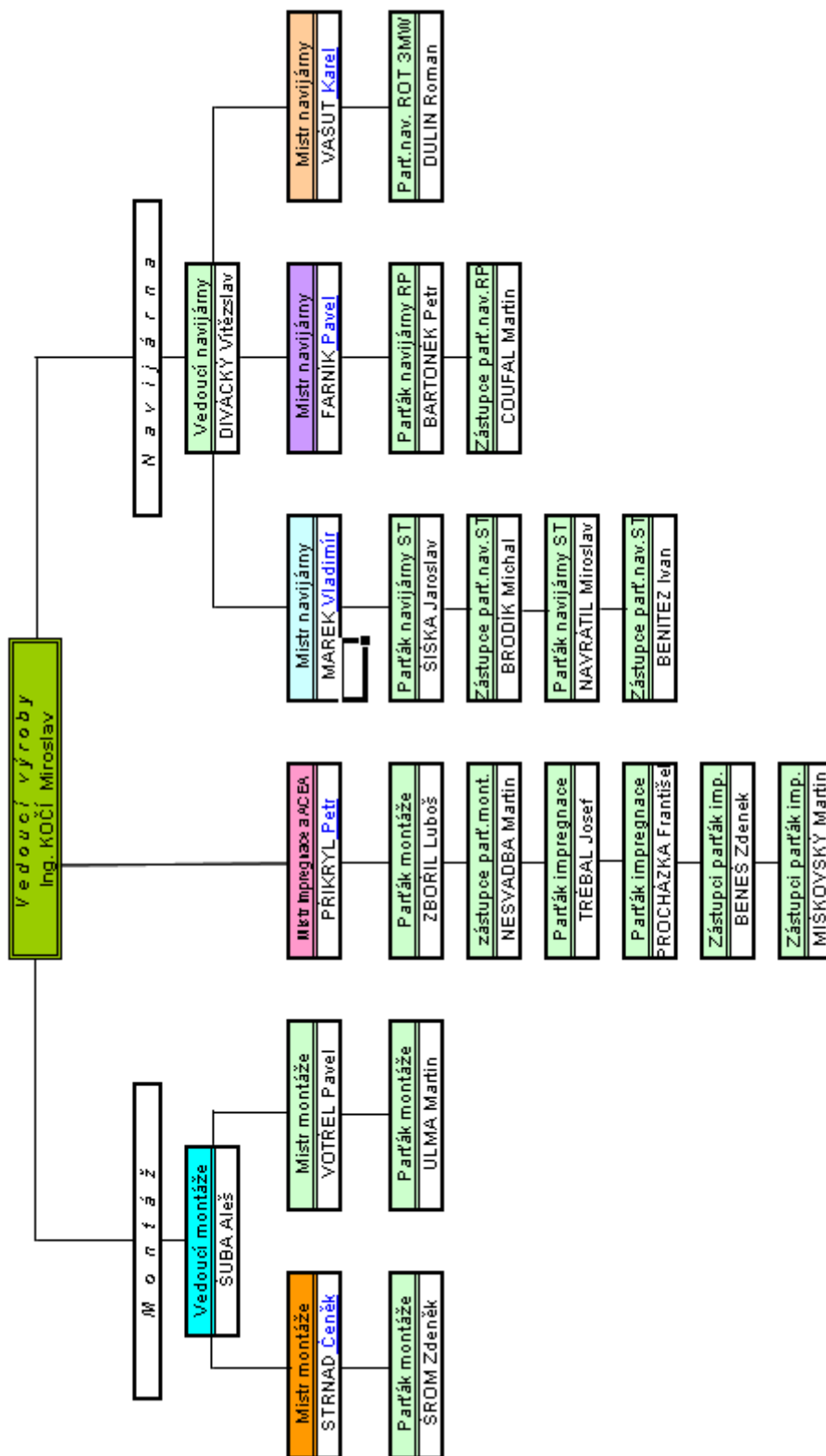
Seznam příloh

1. Organizační struktura společnosti MLS1 a MLS2
2. Formulář pro výběr benefitů
3. Tabulka průměrných mezd v letech 2008 a 2009

Zdroj: vlastní zpracování interních informací společnosti



Organizační struktura společnosti M. L. S. Holice, spol. s r. o. (MLS2)



Zdroj: vlastní zpracování interních informací společnosti

Příloha č. 2 Formulář pro výběr zaměstnaneckých výhod

Název benefitu	Počet bodů (1 bod = 1 Kč)	BODY	Podpis - 1. objednávka do 31.3.2010	Podpis - 2. objednávka do 30.9.2010
Vitamín.balíček y podporující pitný režim	NOVINKA!! Balíček rozpustných vitamínů (pitný režim) za 200 bodů	200		
	NOVINKA!! Balíček rozpustných vitamínů (pitný režim) za 300 bodů	300		
Vitamíny	Vitamínový balíček za 100 bodů	100		
	Vitamínový balíček za 200 bodů	200		
	NOVINKA!! Vitamínový balíček za 300 bodů (obsahuje přípravek na posílení zraku a proti únavě očí)	300		
	Vitamínový balíček za 400 bodů	400		
	Vitamínový balíček za 500 bodů	500		
	NOVINKA!! Vitamínový balíček za 600 bodů (obsahuje přípravek na posílení pohybového aparátu a kloubů)	600		
Poukazy do Solné jeskyně	NOVINKA!! 2x poukaz do Solné jeskyně SOLANA + pastilky proti bolesti v kiku a posílení imunity za 300 bodů	300		
	NOVINKA!! 4x poukaz do Solné jeskyně SOLANA + pastilky proti bolesti v kiku a posílení imunity za 600 bodů	600		
Poukázky	Benefit poukaz za 100 bodů	100		
	Benefit poukaz za 200 bodů	200		
	Benefit poukaz za 300 bodů	300		
	Benefit poukaz za 400 bodů	400		
	Benefit poukaz za 500 bodů	500		
	Benefit poukaz za 600 bodů	600		
TOTAL		max. 600 bodů/ objednáno celkem zůstatek	max. bodů/ objednáno celkem zůstatek	max. bodů/ objednáno celkem zůstatek
Jednotlivé benefity lze vzájemně kombinovat až do maximální hodnoty 600 bodů. Nelze však objednat stejný druh benefitu vícekrát.				
			Převzato personálním odd. dne : Podpis personálního odd. :	Převzato personálním odd. dne : Podpis personálního odd. :

Zdroj: vlastní zpracování interních podkladů společnosti

Příloha č. 3 Průměrná měsíční mzda v organizaci v letech 2008 – 2009

	Dělníci výrobní		Režijní dělníci		THP		Celkem	
	2008	2009	index	2008	2009	index	2008	2009
Leden	13 624	13 178	96,7%	14 185	13 436	94,7%	16 839	18 734
Únor	13 290	12 695	95,5%	13 937	13 026	93,5%	18 638	18 798
Březen	13 276	13 666	102,9%	14 416	14 519	100,7%	18 292	18 906
1. čtvrtletí	13 397	13 180	98,4%	14 179	13 661	96,3%	17 923	18 812
Duben	14 081	13 626	96,8%	14 779	14 946	101,1%	18 524	19 836
Květen	14 194	12 569	88,6%	15 464	13 525	87,5%	19 287	18 842
Červen	16 858	17 854	105,9%	18 426	18 758	101,8%	24 295	25 247
2. čtvrtletí	15 044	14 683	97,6%	16 223	15 743	97,0%	20 702	21 309
Červenec	14 010	14 233	101,6%	15 363	14 766	96,1%	19 889	19 277
Srpen	13 162	12 854	97,7%	14 374	13 052	90,8%	19 287	18 986
Září	13 894	13 851	99,7%	14 994	14 158	94,4%	18 991	19 278
3. čtvrtletí	13 689	13 646	99,7%	14 910	13 992	93,8%	19 389	19 180
Říjen	14 290	13 088	91,6%	14 598	13 129	89,9%	19 273	18 968
Listopad	16 194	16 355	101,0%	16 874	16 711	99,0%	24 829	25 270
Prosinec	14 660	14 681	100,1%	15 008	15 254	101,6%	19 037	20 094
4. čtvrtletí	15 048	14 708	97,7%	15 494	15 031	97,0%	21 046	21 444
ROK	14 294	14 054	98,3%	15 202	14 607	96,1%	19 765	20 186
							14 940	14 888
								99,7%

Zdroj: vlastní zpracování interních záznamů společnosti